



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Publik

Terakreditasi A
SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

**Pemetaan dan Analisis Permasalahan Seleksi Jabatan
Pimpinan Tinggi Pratama Berdasarkan Sistem Merit**

Skripsi

Oleh
Genta Maulidina
2014310060

Bandung
2018



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Publik

Terakreditasi A
SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

**Pemetaan dan Analisis Permasalahan Seleksi Jabatan
Pimpinan Tinggi Pratama Berdasarkan Sistem Merit**

Skripsi

Oleh

Genta Maulidina

2014310060

Pembimbing

Tutik Rachmawati, S.IP., MA., Ph. D

Bandung
2018

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Publik



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Genta Maulidina
NPM : 2014310060
Judul : "Pemetaan dan Analisis Permasalahan Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi
Pratama Berdasarkan Sistem Merit"

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Kamis, 26 Juli 2018
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji


Ketua Sidang merangkap anggota

Maria Rosarie Harni Triastuti, S.IP., M.Si

: 

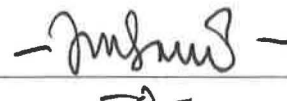
Sekretaris

Tutik Rachmawati, S.IP., MA., Ph.D

: 

Anggota

Dr. Indraswari, M.A.

: 

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik


Dr. Pius Sugeng Prasetyo



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Genta Maulidina

NPM : 2014310060

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Judul : Pemetaan dan Analisis Permasalahan Seleksi Jabatan Pimpinan
Tinggi Pratama Berdasarkan Sistem Merit

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku. Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku.

Bandung, 12 juli 2018


METERAI
TEMPEL
REPUBLIC OF INDONESIA
E04FAACE390869760
NOMOR KEMETERAIAN
6000 FJP
Genta Maulidina

ABSTRAK

Nama : Genta Maulidina
NPM : 2014310060
Judul : Pemetaan dan Analisis Permasalahan Seleksi Jabatan
Pimpinan Tinggi Pratama Berdasarkan Sistem Merit.

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan dan menganalisa permasalahan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama berdasarkan sistem merit. Penelitian ini menggunakan teori sistem merit untuk menjelaskan pelaksanaan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang dilakukan oleh setiap instansi dengan memenuhi elemen-elemen sistem merit seperti transparansi, netralitas, kompetensi individu, non-diskriminasi.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui studi dokumen yang merupakan sumber data sekunder. Analisis data dilakukan secara deskriptif untuk memperoleh gambaran secara mendalam mengenai obyek penelitian. Penelitian ini difokuskan terhadap setiap instansi yang melakukan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Pengumpulan studi dokumentasi ini terdiri dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yaitu informasi yang diterbitkan oleh setiap instansi yang melakukan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, artikel di media online mengenai seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, laporan kinerja KASN Tahun 2017, hasil penelitian sebelumnya mengenai seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang dilakukan oleh setiap instansi belum memenuhi empat elemen sistem merit yang terdiri dari transparansi, netralitas, kemampuan individu, dan non-diskriminasi dengan menyeluruh. Namun dalam aspek transparansi terdapat satu alat ukur yang sudah terpenuhi dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang dilakukan setiap instansi yaitu : menerbitkan informasi tentang seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, dan dalam aspek non-diskriminasi terdapat tiga alat ukur yang sudah terpenuhi dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang dilakukan oleh setiap instansi yaitu : memberikan kesempatan yang sama kepada setiap calon tanpa membedakan jenis kelamin, memberikan kesempatan yang sama kepada setiap calon tanpa membedakan ras, memberikan kesempatan yang sama kepada setiap calon tanpa membedakan status agama.

Kata kunci : Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Sistem Merit, Setiap Instansi, Transparansi, Netralitas, Kompetensi Individu, Non-diskriminasi.

ABSTRACT

Name : Genta Maulidina

NPM : 2014310060

Title : *Mapping and Analysis of Issues in Pratama High Leadership Positions Selection Based on Merit System*

This research aims to mapping and analyze issues in Pratama High Leadership Positions selection based on merit system.. This research uses merit system theory to explain Pratama High Leadership Positions selection carried out by every government institution fulfilling elements of merit system i.e transparency, neutrality, individual competence, and non-discrimination.

This research uses qualitative method. This research uses data collection method document studies which is the secondary data source. The data was then analyzed using descriptive analysis to obtain depth understanding of the research object. The focus of this research is every government institution that carried out Pratama High Leadership Positions selection. The collection of document studies consist of documents relating of Pratama High Leadership Positions selection that is publishing information by every government institution carried out Pratama High Leadership Positions selection, online articles on Pratama High Leadership Positions selection, the 2017 KASN (Komisi Aparatus Sipil Negara – State Civil Apparatus Commission) performance report, and previous research results on Pratama High Leadership Positions selection.

The result of this research indicate that in the implementation of Pratama High Leadership Positions selection by every government institution none have comprehensively covered all four merit system elements, i.e. transparency, neutrality, individual competence, and non-discrimination. However, in the aspect of transparency there is one covered measurement in Pratama High Leadership Positions selection by every government institution namely: publishing information about the Pratama High Leadership Positions selection, and in the aspect of non-discrimination there are three covered measurement in Pratama High Leadership Positions selection carried out by every government institution namely: giving equal opportunity for every candidate without differentiate of gender, giving equal opportunity for every candidate without differentiate of race, giving equal opportunity for every candidate differentiate of religion status.

Keywords: Pratama High Leadership Position Selection, Merit system, Every Government Institution, Transparency, Neutrality, Individual Competence, and Non-Discrimination

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena dengan izin-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul “Pemetaan dan Analisis Permasalahan Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama”. Skripsi ini merupakan persyaratan untuk menyelesaikan program Sarjana Strata 1 Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

Dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari hambatan dan kesulitan yang dialami. Namun berkat bimbingan, nasihat, dan saran serta kerjasama dari berbagai pihak, khususnya kepada Ibu Tutik Rachmawati, S.IP., MA., Ph. D selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik, dosen wali, dan sekaligus dosen pembimbing penulis yang telah bersedia meluangkan segenap waktu, tenaga, pikiran, dan juga kesabaran yang luar biasa untuk membina penulis sampai akhir menyelesaikan penelitian ini, segala hambatan dan kesulitan tersebut dapat diatasi.

Dalam kesempatan ini pula penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya atas segala bimbingan, motivasi maupun didikan yang diberikan kepada penulis selama ini, antara lain kepada :

1. Kedua orang tua saya Bapak Kusnandar Badawi dan Ibu Wasito Haryati yang saya cintai. Terima kasih atas doa yang tiada henti, semangat, motivasi, saran, dan ketersediaan untuk bercerita dan berbagi dalam penyelesaian penelitian ini, dan tak lupa kasih sayang dan pengorbanan yang begitu besar kepada penulis untuk dapat menyelesaikan penelitian ini, Terimakasih :')
2. Bapak Dr. Pius Sugeng Prasetyo, selaku Dekan FISIP Unpar.
3. Mas Trisno Sakti Herwanto, S.IP., MPA. Selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Publik yang selalu membantu penulis dalam perkuliahan di Jurusan Administasi Publik.
4. Seluruh dosen di program Studi Administrasi Publik, beserta staff Administrasi Unpar yang telah banyak membantu dari awal perkuliahan hingga kelulusan penulis.
5. Ibu Septiana Dwiputrianti dan segenap jajaran Komisi Aparatur Sipil Negara yang membantu penulis untuk mendapatkan data yang baik, dan valid.
6. Kakak dan Adik saya tercinta, Gema Azwar Hakiki dan Gera Ainun Mahya yang telah memberikan dukungan, serta doa dalam penyelesaian penelitian ini.
7. Rommy Suharto teman yang sangat baik, selalu memberikan motivasi, doa, dan keyakinan yang besar kepada penulis, selalu sabar, dan bersedia untuk mendengarkan keluh-kesah, tangis, dan bahagia, teman yang telah membuat banyak cerita dalam proses penelitian ini selalu

ada dimanapun kapanpun untuk membantu penulis dalam segala proses penyelesaian penelitian ini. Terimakasih :')

8. TEMAN KOST DODOL Annisa dan Evita yang selalu menolong, memberikan semangat, memberikan banyak solusi, selalu menjadi teman bersama dan bercerita dalam keadaan apapun selama tinggal di Bandung.
9. Sahabat-sahabatku selama kuliah Greschia, Olla, Bianda, Thalia, Vicky, Rima, Fira, Caca, Alya, Dwiki, Fizky, Aji yang sudah senantiasa memberikan banyak cerita, semangat, serta motivasi dalam perkuliahan penulis selama 4 tahun.
10. Untuk semua teman-teman seperjuangan dalam penyelesaian skripsi, Rianti, Hanna, Atha, Cyril, Febri, terimakasih untuk semua semangat, motivasi, kepanikan, keluh-kesah, kesedihan, ketakutan dan canda yang selalu muncul di group WA dan Line, semangat ini tidak akan pernah terlupakan.
11. Seluruh teman-teman Medicomrade yang telah memberikan banyak cerita selama perkuliahan penulis, dan telah memberikan pengalaman yang sangat luar biasa kepada penulis untuk mengetahui bagaimana cara berorganisasi.
12. Teman-teman publik Unpar 2014, yang sudah berjuang bersama dari awal sampai akhir di Administrasi Publik Unpar yang luar biasa ini.

13. Teman-teman FISIP Unpar 2014 terimakasih telah menjadi teman selama penulis berkuliah, senang bisa kenal dengan kalian yang tidak bisa disebutkan satu per satu.
14. Sahabat-sahabatku Sephia, Fina, yang juga telah memberikan semangat kepada peneliti untuk menyelesaikan penelitian ini.
15. Dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kepada semua pihak diharapkan saran dan kritik tentang skripsi ini.

Bandung, 02 Juli 2018

Genta Maulidina

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR GRAFIK.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4. Manfaat Akademis.....	16
1.5 Manfaat Praktis	16
1.6 Sistematikan Penelitian.....	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA	18
2.1 Sistem Merit	18
2.1.1 Pengertian Sistem Merit.....	18
2.1.2 Tujuan sistem Merit.....	20
2.2 Konsep Seleksi.....	22
2.2.1 Pengertian Seleksi.....	22
2.2.2 Tujuan Seleksi.....	24
2.3 Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Berdasarkan Sistem Merit.	25
2.4 Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi di Indonesia Berdasarkan Sistem merit.....	35
2.5 Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Berdasarkan Sistem Merit.....	36
2.5.1 Tujuan Pelaksanaan Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama berdasarkan sistem merit.....	47
2.6 Elemen Dasar Sistem Merit dalam Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi	49
2.6.1 Transparansi	49
2.6.2 Netralitas	51
2.6.3 Kompetensi individu	54

2.6.4	Non-diskriminasi	56
2.7	Model Penelitian.....	59
 BAB III METODE PENELITIAN.....		60
3.1	Tipe Penelitian	60
3.2	Peran Penelitian	62
3.3	Operasional Variabel.....	62
3.4	Sumber Data.....	67
3.5	Prosedur Pengumpulan Data	68
3.5.1	Studi Dokumen	68
3.6	Analisis Data	76
3.7	Pengecekan Keabsahan Temuan	78
 BAB IV TEMUAN		80
4.1	Transparansi	80
4.1.1	Setiap instansi menerbitkan informasi tentang seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.	80
4.1.2	Setiap instansi menerbitkan informasi menyeluruh dari mulai pengumuman seleksi hingga hasil seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama melalui Media cetak (Tingkat nasional) dan media online.....	88
4.1.3	Setiap instansi menerbitkan informasi mengenai apa yang menjadi kriteria penilaian dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.	109
4.2	Netralitas	113
4.2.1	Pengambilan keputusan dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Tim Pansel tidak dipengaruhi konflik kepentingan politik dari pihak pimpinan organisasi.	113
4.2.2	Pengambilan keputusan dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Tim Pansel tidak dipengaruhi konflik kepentingan politik dari pihak pemimpin Daerah.	117
4.2.3	Pengambilan keputusan dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, sifatnya harus berbasis profesionalisme bukan karena adanya keberpihakan kekerabatan.....	119
4.2.4	Pengambilan keputusan dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, sifatnya harus berbasis profesionalisme bukan karena adanya keberpihakan pada hubungan keluarga.....	122
4.2.5	Dalam seleksi JPT Pratama Tim Pansel bukan merupakan anggota maupun pengurus Partai Politik.....	125
4.3	Kompetensi Individu.....	128
4.3.1	Setiap instansi memperhatikan pengetahuan yang sesuai dengan karakteristik bidang teknis jabatan yang dimiliki kandidat, sesuai dengan standar	

kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang telah ditetapkan.....	131
4.3.2 Setiap instansi memperhatikan keterampilan untuk dapat memimpin dan mengelola unit organisasi yang dimiliki kandidat, sesuai dengan standar kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang telah ditetapkan.	133
4.3.3 Setiap instansi memperhatikan sikap dalam berinteraksi dengan masyarakat majemuk, perilaku, etika, moral yang dimiliki kandidat, sesuai dengan standar kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang telah ditetapkan.	135
4.4 Non-Diskriminasi	136
4.4.1 Setiap instansi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap calon tanpa membedakan jenis kelamin, untuk mengikuti proses seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.....	137
4.4.2 Setiap instansi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap calon tanpa membedakan ras, untuk mengikuti proses seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.....	141
4.4.3 Setiap instansi memberikan Kesempatan yang sama kepada setiap calon tanpa membedakan status agama, untuk mengikuti Proses Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.....	146
4.4.4 Setiap instansi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap calon tanpa membedakan usia, untuk mengikuti proses seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.....	151
 BAB V PEMBAHASAN	 154
5.1 Gambaran Umum	154
5.2 Elemen Dasar Sistem Merit dalam Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.....	155
5.2.1 Tranparansi	156
5.2.1.1 Setiap instansi menerbitkan informasi tentang seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.....	157
5.2.2 Netralitas	168
5.2.2.1 Pengambilan keputusan dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Tim Pansel tidak dipengaruhi konflik kepentingan politik dari pihak pimpinan organisasi.	169
5.2.2.2 Pengambilan keputusan dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Tim Pansel tidak	

	dipengaruhi konflik kepentingan politik dari pihak pemimpin Daerah	172
5.2.2.3	Pengambilan keputusan dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, sifatnya harus berbasis profesionalisme bukan karena adanya keberpihakan kekerabatan.....	175
5.2.2.4	Pengambilan keputusan dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, sifatnya harus berbasis profesionalisme bukan karena adanya keberpihakan pada hubungan keluarga.	176
5.2.2.5	Dalam seleksi JPT Pratama Tim Pansel bukan merupakan anggota maupun pengurus Partai Politik.....	178
5.2.3	Kemampuan individu	180
5.2.3.1	Setiap instansi memperhatikan pengetahuan yang sesuai dengan karakteristik bidang teknis jabatan yang dimiliki kandidat, sesuai dengan standar kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang telah ditetapkan.....	181
5.2.3.2	Setiap instansi memperhatikan keterampilan untuk dapat memimpin dan mengelola unit organisasi yang dimiliki kandidat, sesuai dengan standar kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang telah ditetapkan	184
5.2.3.3	Setiap instansi memperhatikan sikap dalam berinteraksi dengan masyarakat majemuk, perilaku, etika, moral yang dimiliki kandidat, sesuai dengan standar kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang telah ditetapkan.	187
5.2.4	Non-diskriminasi	190
5.2.4.1	Setiap instansi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap calon tanpa membedakan jenis kelamin, untuk mengikuti proses seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.....	191
5.2.4.2	Setiap instansi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap calon tanpa membedakan ras, untuk mengikuti proses seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.....	192
5.2.4.3	Setiap instansi memberikan Kesempatan yang sama kepada setiap calon tanpa membedakan status agama, untuk mengikuti Proses Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.....	193

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	196
6.1 Simpulan.....	196
6.2 Saran	206
DAFTAR PUSTAKA	208
LAMPIRAN.....	215

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi	7
Tabel 3. 1	Jenis dokumen yang ditemukan	71
Tabel 3. 2	Data untuk setiap alat ukur.....	73
Tabel 4. 1	Pengumuman Seleksi JPT Pratama Melalui website KASN	81
Tabel 4. 2	Pengumuman Seleksi JPT Pratama melalui webiste instansi.....	81
Tabel 4. 3	Pengumuman setiap tahapan seleksi oleh Kementerian/Lembaga dalam melakukan Seleksi JPT Pratama.....	92
Tabel 4. 4	Pengumuman setiap tahapan seleksi oleh Provinsi dalam melakukan Seleksi JPT Pratama	93
Tabel 4. 5	Pengumuman Setiap tahapan seleksi oleh Kabupaten/Kota dalam melakukan Seleksi JPT Pratama	94
Tabel 4. 6	Menerbitkan Kriteria Penilaian dalam seleksi JPT Pratama di Tingkat Kementerian/Lembaga.....	109
Tabel 4. 7	Menerbitkan Kriteria Penilaian dalam seleksi JPT Pratama di tingkat Provinsi	110
Tabel 4. 8	Menerbitkan Kriteria Penilaian dalam seleksi JPT Pratama di Tingkat Kabupaten/Kota	111
Tabel 4. 9	Jenis Standar Kompetensi pada Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama..	129
Tabel 4. 10	Instansi yang di berikan Surat Rekomendasi oleh KASN mengenai Standar Kompetensi Jabatan.....	130

Tabel 4. 11 Persyaratan diskriminasi terhadap jenis kelamin pada seleksi JPT Pratama di tingkat Kementerian dan Lembaga	137
Tabel 4. 12 Persyaratan diskriminasi terhadap jenis kelamin pada seleksi JPT Pratama Provinsi	138
Tabel 4. 13 Persyaratan diskriminasi terhadap jenis kelamin pada seleksi JPT Pratama di tingkat Kabupaten/Kota	139
Tabel 4. 14 Persyaratan diskriminasi terhadap ras pada seleksi JPT Pratama tingkat Kementerian dan Lembaga	142
Tabel 4. 15 Persyaratan diskriminasi terhadap ras pada seleksi JPT Pratama di tingkat Provinsi	143
Tabel 4. 16 Persyaratan diskriminasi terhadap ras pada seleksi JPT Pratama di tingkat Kabupaten/Kota	144
Tabel 4. 17 Persyaratan diskriminasi terhadap status agama pada	147
Tabel 4. 18 Persyaratan diskriminasi terhadap status agama pada	148
Tabel 4. 19 Persyaratan diskriminasi terhadap status agama pada	149
Tabel 4. 20 instansi yang diberikan surat rekomendasi oleh KASN	152

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1	Website KASN	84
Gambar 4. 2	Pengumuman Seleksi JPT Pratama yang ada di website KASN...	85
Gambar 4. 3	Pengumuman Seleksi JPT Pratama yang ada di website KASN...	85
Gambar 4. 4	Pengumuman Seleksi JPT Pratama yang ada di website Kementerian Permenpan-RB.....	86
Gambar 4. 5	Pengumuman Seleksi JPT Pratama yang ada di website BKD riau.....	87
Gambar 4. 6	Pengumuman Seleksi JPT Pratama yang ada di website Kota Banjar	87
Gambar 4. 7	Lembar pengumuman seleksi JPT Pratama Kementerian Permenpan-RB	89
Gambar 4. 8	Lembar pengumuman seleksi JPT Pratama Provinsi Bali.....	89
Gambar 4. 9	Lembar pengumuman seleksi JPT Pratama Kota Banda Aceh	90
Gambar 4. 10	Pengumuman seleksi JPT Pratama Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.....	95
Gambar 4. 11	Pengumuman seleksi JPT Pratama Provinsi Jambi	96
Gambar 4. 12	Pengumuman seleksi JPT Pratama Kabupaten Rembang	96
Gambar 4. 13	Hasil Seleksi Administrasi JPT Pratama Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional	98
Gambar 4. 14	Hasil Seleksi Administrasi seleksi JPT Pratama Provinsi Kepulauan Riau	98

Gambar 4. 15 Hasil Seleksi Administrasi seleksi JPT Pratama Banda Aceh.....	99
Gambar 4. 16 Hasil Seleksi Uji Kompetensi Kementerian Permenpan-Rb	100
Gambar 4. 17 Hasil Seleksi Uji Kompetensi Provinsi Sulawesi Utara.....	100
Gambar 4. 18 Hasil Seleksi Uji Kompetensi Kabupaten Mesuji	101
Gambar 4. 19 Hasil wawancara seleksi JPT Pratama Provinsi Bali	102
Gambar 4. 20 Hasil wawancara seleksi JPT Pratama Provinsi Jambi.....	103
Gambar 4. 21 Hasil wawancara seleksi JPT Pratama Kota Salatiga.....	103
Gambar 4. 22 Hasil akhir seleksi JPT Pratama diKementerian Luar Negeri	106
Gambar 4. 23 Hasil akhir seleksi JPT Pratama Provinsi Jambi	106
Gambar 4. 24 Hasil akhir seleksi JPT Pratama Kabupaten Tabanan	107
Gambar 4. 25 Kriteria Penilaian yang diterbitkan dalam lembar pengumuman seleksi JPT Pratama di Kementerian Lingkungan dan Kehutanan Republik Indonesia	112
Gambar 4. 26 Kriteria Penilaian yang diterbitkan dalam lembar pengumuman seleksi JPT Pratama di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.....	112
Gambar 4. 27 Artikel mengenai Aturan Pengisian JPT Dilanggar	115
Gambar 4. 28 Artikel mengenai seleksi JPT Pratama hanya Formalitas	120
Gambar 4. 29 Artikel Mengenai Kepala Daerah Tidak Boleh Asal Mengganti Pejabat	123
Gambar 4. 30 Artikel mengenai adanya pejabat yang lolos merupakan anggota keluarga dari Sekda	124

Gambar 4. 31 Artikel Mengenai Terdapat Tim Pansel yang menjadi Pengurus Partai Politik	127
Gambar 4. 32 Persyaratan seleksi JPT Pratama diKementerian Hukum dan Ham	140
Gambar 4. 33 Persyaratan seleksi JPT Pratama di Provinsi Aceh	140
Gambar 4. 34 Persyaratan seleksi JPT Pratama di Kabupaten Gresik	141
Gambar 4. 35 Persyaratan seleksi JPT Pratama di Badan Ekonomi Kreatif	145
Gambar 4. 36 Persyaratan seleksi JPT Pratama di Provinsi Riau	145
Gambar 4. 37 Persyaratan seleksi JPT Pratama di Kota Salatiga	146
Gambar 4. 38 Persyaratan seleksi JPT Pratama di Kementerian Hidup dan Kehutanan.....	150
Gambar 4. 39 Persyaratan seleksi JPT Pratama di Provinsi Bali	150
Gambar 4. 40 Persyaratan seleksi JPT Pratama di KabupatenTabanan.....	151

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4. 1	Menerbitkan Informasi pada Tahap Pengumuman Seleksi	97
Grafik 4. 2	Menerbitkan Informasi pada Tahap Seleksi Administrasi.....	99
Grafik 4. 3	Menerbitkan Informasi pada Tahap Seleksi uji kompetensi.....	102
Grafik 4. 4	Menerbitkan Informasi pada Tahap Seleksi Wawancara	104
Grafik 4. 5	Menerbitkan Informasi pada Tahap Seleksi Rekam Jejak.....	104
Grafik 4. 6	Menerbitkan Informasi pada Tahap Seleksi Tes Kesehatan dan/Psikologi	105
Grafik 4. 7	Menerbitkan Informasi pada Tahap Hasil Akhir Seleksi.....	107
Grafik 4. 8	Presentase pada setiap tahapan seleksi JPT Pratama yang di Informasikan Oleh 30 Instansi	108
Grafik 4. 9	Menerbitkan Informasi Mengenai Kriteria Penilaian	113
Grafik 4. 10	Presentase Surat Rekomendasi yang dikeluarkan KASN dalam Seleksi JPT Pratama.....	118
Grafik 4. 12	13 Surat Rekomendasi yang di keluarkan oleh KASN Mengenai Kompetensi Jabatan	131
Grafik 4. 13	Rekomendasi KASN Pada Kompetensi Teknis Jabatan.....	132
Grafik 4. 14	Rekomendasi Pada Kompetensi Manajerial Jabatan	134
Grafik 4. 15	Rekomendasi Pada Kompetensi Sosio Kultural Jabatan	135
Grafik 4. 16	Rekomendasi Terhadap batas usia dalam Persyaratan Seleksi JPT Pratama	153
Grafik 5. 1	Menerbitkan Informasi Seleksi JPT Pratama Melalui Website	158

Grafik 5. 2	Penerbitan informasi menyeluruh pada setiap tahapan seleksi JPT Pratama melalui media cetak (tingkat nasional) dan media online.....	161
-------------	--	-----

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Informasi mengenai seleksi JPT Pratama yang diterbitkan oleh setiap instansi di website KASN
- Lampiran 2 Informasi seleksi JPT Pratama di website masing-masing instansi yang melakukan seleksi JPT Pratama
- Lampiran 3 Informasi oleh setiap instansi yang melakukan seleksi JPT Pratama mengenai setiap perkembangan seleksi akan diinformasikan melalui website
- Lampiran 4 Lembar Pengumuman seleksi JPT Pratama yang diterbitkan oleh setiap instansi yang melakukan seleksi JPT Pratama melalui website masing-masing instansi
- Lampiran 5 Hasil seleksi administrasi JPT Pratama yang diterbitkan oleh setiap instansi yang melakukan seleksi JPT Pratama melalui website masing-masing instansi
- Lampiran 6 Hasil seleksi Uji Kompetensi seleksi JPT Pratama oleh setiap instansi yang melakukan seleksi JPT Pratama
- Lampiran 7 Hasil seleksi wawancara JPT Pratama oleh setiap instansi yang melakukan seleksi JPT Pratama
- Lampiran 8 Hasil akhir seleksi JPT Pratama oleh setiap instansi yang melakukan seleksi JPT Pratama
- Lampiran 9 Penerbitan Kriteria Penilaian dalam seleksi JPT Pratama oleh setiap instansi yang melakukan seleksi JPT Pratama

Lampiran 10 Tidak adanya syarat diskriminasi terhadap jenis kelamin, ras, dan status agama dalam seleksi JPT Pratama

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Reformasi Birokrasi merupakan upaya pemerintah untuk memperbaiki birokrasi dalam menjalankan pemerintahan di Indonesia. Munculnya Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, diharapkan dapat mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik, selain itu pemerintah juga menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *Clean Government* dan *Good Governance* yang diyakini menjadi prinsip yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Berkaitan dengan itu, maka program utama dari Reformasi Birokrasi adalah membangun aparatur negara melalui penerapan reformasi birokrasi.¹

Tujuan Reformasi Birokrasi untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.² Adapun area

¹ Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, 2

² *Ibid*, 16

perubahan yang menjadi tujuan dari reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek dalam keberlangsungan manajemen pemerintah, yang diantaranya :³

- (1) Organisasi
- (2) Tatalaksana
- (3) Peraturan Perundang-Undangan
- (4) Sumber daya manusia aparatur
- (5) Pengawasan
- (6) Akuntabilitas
- (7) Pelayanan Publik
- (8) Pola Pikir (*mind set*) dan Budaya Kerja (*culture set*) Aparatur.

Lebih lanjut dalam rangka mempercepat pencapaian hasil area perubahan dari reformasi birokrasi, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menetapkan 9 (sembilan) program yang digunakan oleh seluruh instansi pemerintah dalam mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi. Sembilan program tersebut diharapkan terlaksana pada setiap instansi pemerintah untuk mewujudkan komitmen dan janji untuk melaksanakan tugas yang efektif, transparan, akuntabel

³ *Loc.cit*

dan berorientasi kepada hasil pada konteks percepatan reformasi birokrasi.⁴

Sembilan program percepatan reformasi birokrasi tersebut diantaranya adalah :⁵

- (1) penataan struktur birokrasi
- (2) penataan jumlah, distribusi dan kualitas PNS
- (3) sistem seleksi dan promosi secara terbuka
- (4) profesionalisme PNS
- (5) pengembangan sistem pemerintahan elektronik (e-government)
- (6) penyederhanaan perijinan usaha
- (7) pelaporan harta kekayaan pegawai negeri
- (8) peningkatan kesejahteraan pegawai negeri
- (9) efisiensi penggunaan fasilitas, sarana dan prasarana kerja pegawai negeri

Sembilan program percepatan reformasi birokrasi tersebut merupakan perwujudan kerja keras pemerintah untuk membenahi kualitas SDM/aparatur negara, yang hingga saat ini kualitasnya masih sangat rendah dan belum tepatnya pelaksanaan tugas dan fungsi dari aparatur negara. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan banyaknya keluhan masyarakat dalam menerima pelayanan, masih terjadinya kasus korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), juga penempatan aparatur

⁴ “Menteri PAN dan RB Canangkan 9 Program Percepatan Reformasi Birokrasi” diakses dari <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/468-menteri-pan-dan-rb-canangkan-9-program-percepatan-reformasi-birokrasi> pada tanggal 22 Jan. 18 pukul 16:28 WIB

⁵ *Loc.cit*

negara yang tidak sesuai dengan persyaratan jabatan dalam proses seleksi, sehingga tidak sesuai dengan prinsip “*The Right Man On The Right Place*”.⁶

Pemerintah perlu untuk membenahi kualitas para SDM/ aparatur negara yang memegang peran penting dalam pelaksanaan birokrasi. Dalam penempatan jabatan aparatur masih ditemukan pejabat yang tidak memenuhi syarat dan tidak melewati proses seleksi yang telah ditentukan. Masalah inilah yang akan dipecahkan dengan salah satu dari sembilan program percepatan reformasi birokrasi, yaitu bahwa pengisian jabatan setiap aparatur harus melalui sistem seleksi dan promosi secara terbuka. Dengan demikian, penempatan aparatur pada setiap jabatan akan dipertimbangkan dengan melihat kemampuan kinerja setiap aparatur yang mendudukinya. Bila setiap jabatan diisi oleh aparatur yang berkompeten dalam menduduki suatu jabatan, maka keberhasilan pada setiap tujuan urusan pemerintahan akan tercapai, khususnya dalam mensejahterakan masyarakat melalui pemberian pelayanan.

Untuk mewujudkan ketepatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Republik Indonesia dalam menduduki jabatan yang profesional, berkinerja, dan berintegritas tinggi, maka dibentuk Komisi Aparatur Sipil Negara. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) merupakan Komisi yang dibentuk dengan tugas khusus yaitu mewujudkan sistem merit dalam pengawasan manajemen ASN,⁷ serta pengawasan terhadap penerapan asas serta kode etik dan kode perilaku ASN⁸.

⁶ E.Topo Ashari, “Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur, Prasyarat Tata Kelola Birokrasi Yang Baik” hal.3

⁷ “*Visi dan Misi Komisi Aparatur Sipil Negara*” diakses dari <http://www.kasn.go.id/profil/visi-dan-misi> pada tanggal 23 Jan. 18 pukul 12:08 WIB

⁸ Undang Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

KASN berfungsi mengawasi pelaksanaan norma dasar, kode etik dan kode perilaku ASN, serta penerapan Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen ASN pada instansi Pemerintah. Fungsi KASN tersebut secara langsung akan membantu keberlangsungan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada setiap Aparatur Negara Republik Indonesia.⁹

Sampai saat ini KASN telah menjalankan fungsinya dengan baik. Hal tersebut terlihat dari adanya koordinasi yang dilakukan antara KASN dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara- Reformasi Birokrasi pada setiap pelaksanaan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT).¹⁰ KASN juga telah mempublikasikan setiap seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) yang tersedia dari instansi pemerintah pusat hingga daerah melalui media cetak maupun media elektronik khususnya di web KASN.go.id yang dapat diakses oleh seluruh masyarakat. Salah satu contoh langkah publikasi oleh KASN adalah informasi mengenai seleksi Terbuka Calon Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (Eselon II) di lingkungan Institut Teknologi Kalimantan, Seleksi Terbuka Calon Pimpinan Tinggi Madya Provinsi Kepulauan Riau.¹¹ Hal tersebut merupakan upaya untuk menciptakan sistem merit dalam birokrasi Indonesia yang berlandaskan pada penilaian kinerja aparatur sipil negara.

Didalam Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah dijelaskan bahwa sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang

⁹ *Loc.cit*

¹⁰ “ Banyak Pemda Lakukan Pelanggaran dalam Pengisian JPT” diakses dari <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/6707-banyak-pemda-lakukan-pelanggaran-dalam-pengisian-jpt> diakses dari 04 Feb. 18 pukul 10:09 WIB

¹¹ Informasi seleksi JPT Pratama Diakses dari <http://www.kasn.go.id/component/search/?searchword=seleksi%20jpt&ordering=newest&searchphrase=all&limit=20> pada tanggal 04 Feb. 18 10:24 WIB

berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.¹² Salah satu cara penerapan sistem merit ini adalah melalui pelaksanaan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT).¹³

Tujuan penerapan sistem merit dalam pelaksanaan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) adalah :¹⁴

- a) merekrut ASN yang profesional dan berintegritas dan menempatkan setiap ASN pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah yang sesuai dengan kompetensinya;
- b) mempertahankan ASN melalui pemberian kompensasi yang adil dan layak;
- c) mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat;
- d) melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit (neptime dan primordialisme)

Menurut Undang Undang No.5 Tahun 2014 Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas¹⁵:

- a) Jabatan Pimpinan Tinggi Utama
- b) Jabatan Pimpinan Tinggi Madya

¹² *Loc.cit*

¹³ “Banyak Pemda Lakukan Pelanggaran dalam Pengisian JPT” *Op.cit.*

¹⁴ ‘ Pedoman Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi’ Materi dari Asisten komisioner Bidang Kajian Dan Pengembangan Komisi Aparatur Sipil Negara.

¹⁵ Undang Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

c) Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.

Jabatan pimpinan tinggi berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada instansi pemerintah melalui kepeloporan dalam bidang keahlian profesional, analisis dan rekomendasi kebijakan atau kepemimpinan manajemen. Selain itu juga dalam hal pengembangan kerja sama dengan instansi lain dan keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar ASN dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku ASN.¹⁶ Adapun Pengisian jenjang Jabatan Pimpinan Tinggi, akan di jelaskan pada tabel berikut:

Tabel 1. 1
Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi

No.	Jenjang Jabatan Pimpinan Tinggi	Penjelasan
1.	Jabatan Pimpinan Tinggi Utama dan Madya	Dilakukan pada kementerian, kesekretariatan lembaga negara, lembaga nonstruktural, dan Instansi Daerah dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan: syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritasserta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan dilakukan pada tingkat nasional.
2.	Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	Dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan jabatan lain sesuai dengan

¹⁶ “*Mengenal Jabatan Pimpinan Tinggi dalam Instansi Pemerintahan*” diakses dari <http://www.gresnews.com/berita/tips/927149-mengenal-jabatan-pimpinan-tinggi-dalam-instansi-pemerintahan/0/> pada tanggal 4 feb 2018

		ketentuan peraturan perundang-undangan yang dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antar kabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi
--	--	---

Sumber: Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Salah satu pelaksanaan dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) yang dilaksanakan pada lingkup daerah dan pesertanya hanya melibatkan pegawai instansi daerah adalah pada pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama. Pentingnya dilakukan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama adalah untuk mendapatkan pegawai yang mampu menduduki jabatan strategis di Instansi/Dinas Daerah. Menurut UU ASN nomor 5 tahun 2014, pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama dilaksanakan di tingkat nasional atau antar Kabupaten/ Kota dalam 1 (satu) Provinsi.¹⁷ Dengan demikian, penempatan aparatur pada setiap Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama, penting untuk dipertimbangkan dengan melihat kemampuan kinerja setiap aparatur yang mendudukinya melalui pelaksanaan seleksi terbuka.

Namun demikian, dengan diberlakukannya Peraturan Pemerintah No 18/2006 tentang Perangkat Daerah masih banyak terjadi pelanggaran dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di lingkungan Pemerintah Daerah. dengan demikian terjadi ketidak sesuaian dalam tata cara Pengisian dan Pengangkatan Jabatan

¹⁷ A. Choirotin Mawaddah, dan Dra.Meirinawati,M.AP, “*Analisis Reformasi Birokrasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur (Studi Pada Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS Berbasis Sistem Merit)*” 3

Pimpinan Tinggi yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan pada berbagai sumber-sumber pemberitaan mengenai seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi, maka dapat disimpulkan beberapa permasalahan yang terjadi dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Berikut ini akan dibahas permasalahan tersebut.

Pertama, sebagian besar pemerintah daerah, baik Provinsi maupun Kabupaten/Kota tidak melaporkan status seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) baru kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).¹⁸ Hal ini menjadi masalah karena berdasarkan Undang Undang no.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, KASN memiliki kewenangan dalam mengawasi setiap tahapan proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi mulai dari pembentukan panitia seleksi instansi, pengumuman lowongan, pelaksanaan seleksi, pengusulan nama calon, penetapan, dan pelantikan Pejabat Pimpinan Tinggi. Dengan demikian, mekanisme yang tepat dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi adalah melaporkan status seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) baru kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Namun banyak Pemerintah Daerah yang ternyata belum melaksanakan mekanisme ini. Salah satu Komisioner mengungkapkan, tercatat ada 22 dari 34 Provinsi dan 314 Kabupaten/Kota tidak melaporkan status pengisian JPT kepada KASN.¹⁹ Hal ini diperkuat dengan pernyataan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)

¹⁸ “Banyak Pemda Lakukan Pelanggaran dalam Pengisian JPT” *Op.cit*

¹⁹ *Loc.cit*

bahwa salah satu pelanggaran yang sering dilakukan adalah pengangkatan JPT tanpa seleksi, sedangkan berdasarkan UU ASN, bahwa pengangkatan JPT harus melalui seleksi terbuka. Hal tersebut berarti bahwa masih banyak pemerintah daerah yang belum melaksanakan sistem merit dalam penempatan JPTnya²⁰. Kewenangan KASN tersebut pada dasarnya dimaksudkan untuk membantu instansi pemerintah daerah untuk mendapatkan pejabat pimpinan tinggi yang profesional, berkinerja, dan berintegritas tinggi melalui rekomendasi. Sehingga apabila tidak melaporkan kepada KASN, instansi pemerintah tersebut tidak mendapatkan pengawasan dan rekomendasi apabila adanya calon aparatur yang hendak menduduki JPT tidak berkompeten, dan tidak profesional, yang tentunya akan menghambat pada proses birokrasi pada instansi pemerintah daerah tersebut.

Kedua, terdapat intervensi dan kooptasi politik yang masih kuat dalam manajemen ASN.²¹ sehingga masih terjadi pengangkatan dan pemberhentian pejabat dari JPT yang tidak didasari pada prinsip merit, Hal itu dilihat dari masih adanya Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) yang ingin mempertahankan *spoils system*, dimana pengangkatan Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) tidak didasarkan pada aspek kompetensi, kualifikasi dan profesionalisme melalui seleksi terbuka. Demikian juga dengan pemberhentian pejabat dari Jabatan Pimpinan Tinggi, yang sering kali dilakukan tanpa berdasarkan alasan yang kuat dan prosedur sebagaimana diatur dalam Undang-Undang. Pada dasarnya Pejabat Pembina Kepegawaian

²⁰ “Aturan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Sering Dilanggar” diakses dari <https://nasional.sindonews.com/read/1270385/15/aturan-pengisian-jabatan-pimpinan-tinggi-sering-dilanggar-1514880950> pada tanggal 23 Jan. 18 pukul 13:09 WIB

²¹ S.Dwiputrianti “Challenges Implementation of Merit System in Open Recruitment of Government High Position” 2018,11

(PPK) merupakan pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN dan pembinaan manajemen ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.²²

Ketiga, masih adanya praktek rasa suka dan tidak suka (*Like and Dislike*) dalam pemberhentian dari Jabatan Pimpinan Tinggi yang tidak sesuai dengan prinsip sistem merit²³. Apabila hal ini yang terjadi, maka besar kemungkinan terjadi nepotisme, yaitu pengisian jabatan yang tidak berbasis prestasi ataupun kemampuan, melainkan pada hubungan-hubungan pertemanan, kekeluargaan, dan hubungan politik..²⁴ Sebagai akibatnya, muncul kecenderungan kompetensi pegawai yang tidak sesuai dengan bidang yang dilayani, sehingga pelayanan masyarakat juga menjadi buruk, dimana sebagian besar dilayani oleh Pegawai Negeri Sipil atau PNS. Sebagai contoh masih terdapat pelayanan yang bertele-tele dan cenderung birokratis; biaya yang tinggi (*high cost economy*); pungutan pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat; pelayanan yang diskriminatif; mendahulukan kepentingan pribadi, golongan atau kelompok, termasuk kepentingan atasannya ketimbang kepentingan publik; adanya perilaku malas dalam mengambil inisiatif di luar peraturan; masih kuatnya kecenderungan untuk menunggu petunjuk atasan; sikap

²² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

²³ 'Pedoman Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi' Materi dari Asisten komisioner Bidang Kajian Dan Pengembangan Komisi Aparatur Sipil Negara, *Op.cit*

²⁴ "Cegah Nepotisme, Kepala Daerah Jangan Sembarangan Ganti JPT" diakses dari <https://radarpena.com/kesra/77-kesra/7822-cegah-nepotisme-kepala-daerah-jangan-sembarangan-ganti-jpt> pada tanggal 04 Feb. 18 pukul 13:56 WIB

acuh terhadap keluhan masyarakat; lamban dalam memberikan pelayanan; kurang berminat dalam men-sosialisasikan peraturan kepada masyarakat.²⁵

Keempat, KASN banyak menerima aduan mengenai adanya transaksi uang dalam mempertahankan jabatan,²⁶ dimana hal itu sama dalam hal jual-beli jabatan. Berdasarkan estimasi KASN, total transaksi jual beli jabatan di Indonesia tahun 2016, mencapai Rp 36,7 triliun pertahun.²⁷ Praktik posisi jual beli di tingkat pemerintah daerah juga merupakan fenomena umum, terutama di instansi pemerintah daerah yang memiliki tingkat kepatuhan yang sangat rendah dalam menjalankan UU-ASN.²⁸ Praktik posisi jual beli menjadi pengaruh pada kualitas rendahnya pejabat tinggi di birokrasi dan ini menjadi kendala bagi realisasi birokrasi Indonesia yang efisien dan efektif.²⁹

Kelima, Masih terbatasnya jumlah *assessment center* atau *assessor* yang bersertifikat.³⁰ Jumlah lembaga penilai kinerja (*assessment center*) yang terdata di Badan Kepegawaian Negara (BKN) Tahun 2016 sebanyak 20 lembaga dan 210 assessor. Jumlah tersebut sangat kecil dibandingkan dengan kebutuhan *assessment center* untuk melakukan uji kompetensi bagi pengisian sekitar 30.585 Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di 34 Kementerian, 31 Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK), 89 Lembaga Non Struktural (LNS), 34 Provinsi, dan 514

²⁵ A. Darayanto, “*Merit System dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil*” Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Hal 1

²⁶ *Loc.cit*

²⁷ “KASN Sebut Transaksi Jual Beli Jabatan di RI pada 2016 Capai Rp 36,7 T” diakses dari <http://nasional.kompas.com/read/2017/01/24/15203431/kasn.sebut.transaksi.jual.beli.jabatan.di.ri.pada.2016.capai.rp.36.7.t> pada tanggal 04 Feb. 18 pukul 09:31

²⁸ S.Dwiputrianti, *Op.cit* 10

²⁹ *Loc.cit*

³⁰ Laporan Kinerja KASN Tahun 2016

Kabupaten/Kota di Indonesia. Sedangkan pentingnya peran *assessment center* atau *assessor* dalam pelaksanaan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi secara terbuka adalah diharapkan dapat menghasilkan pimpinan tinggi yang profesional.³¹

Keenam, Masih terbatasnya panitia seleksi yang kompeten, kredibel dan tidak berpotensi menimbulkan konflik kepentingan mengingat tali persaudaraan yang erat di daerah. Kredibilitas panitia seleksi juga dapat terganggu dengan adanya intervensi politik yang dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), partai politik, lembaga swadaya masyarakat atau pihak lainnya. Konflik kepentingan (*conflict of interest*) ini masih dijumpai dalam beberapa hasil keputusan panitia seleksi di berbagai instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Sedangkan pentingnya peran panitia seleksi dalam pelaksanaan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi secara terbuka adalah wajib melakukan seleksi secara objektif dan transparan.³²

Ketujuh, Belum siapnya instansi untuk melaksanakan seleksi terbuka.³³ Berdasarkan data pada kemajuan pelaksanaan seleksi terbuka JPT di Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten dan Kota sampai dengan Tahun 2016, menunjukkan bahwa masih ada 2,94% yang belum melaksanakan pengisian JPT secara terbuka di Pemerintah Provinsi, dan masih ada 23,74% yang belum melaksanakan pengisian JPT secara terbuka di Kabupaten/Kota.³⁴ Hal itu dikarenakan belum menyusun deskripsi tugas, kualifikasi dan standard kompetensi jabatan pimpinan tinggi yang

³¹ Talent Pool JPT Akselerasi Penilaian Kompetensi untuk Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi.

³² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

³³ S.Dwiputrianti, *Op.cit* 11

³⁴ Laporan Kinerja KASN Tahun 2016

ada, belum melaksanakan penilaian kinerja sesuai ketentuan, serta belum mempunyai data profil kompetensi pegawai sehingga pelaksanaan seleksi terbuka pada instansi pemerintah tersebut memerlukan waktu untuk persiapannya.

Permasalahan atas pelaksanaan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di daerah yang masih terjadi, tentu menjadi hambatan pada upaya percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi melalui pelaksanaan sistem seleksi secara terbuka dan tepat melaksanakan sistem merit. Tujuan dari terselenggaranya seleksi calon pejabat pimpinan tinggi secara terbuka adalah terlaksananya seleksi yang lebih transparan, objektif, kompetitif dan akuntabel dan tercapainya ketepatan dalam pengisian jabatan pada setiap aparatur yang mendudukinya. Dengan itu birokrasi yang terlaksana dalam keberlangsungan urusan pemerintah akan memberikan pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik dan jauh dari *stereotype* negatif dari masyarakat. Dengan demikian Reformasi Birokrasi akan terwujud.

Berdasarkan diskusi diatas, maka dapat dipahami bahwa KASN sebenarnya telah menjalankan fungsinya dengan baik, dalam mengawasi sistem merit pada setiap tahapan proses seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), namun masih terdapat tujuh (7) indikasi permasalahan dalam pelaksanaan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama yang dilakukan di tingkat pemerintah daerah. Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada proses seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Pemilihan fokus penelitian pada seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama ini juga didasari pada pertimbangan, yaitu bahwa Jabatan Tinggi Pratama merupakan:

1. Pejabat pimpinan tinggi yang harus menjamin akuntabilitas jabatannya, yang meliputi³⁵:
 - a) tersusunnya rumusan alternatif kebijakan yang memberikan solusi;
 - b) tercapainya hasil kerja unit selaras dengan tujuan organisasi;
 - c) terwujudnya pengembangan strategi yang terintegrasi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi; dan
 - d) terwujudnya kapabilitas pada unit kerja untuk mencapai outcome organisasi.
2. Jabatan Pimpinan Tinggi yang strategis dalam mendukung pemerintahan yang progresif, responsif, dan partisipatif melalui tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan³⁶. Sehingga pengangkatan dan penempatan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama patut mendapat perhatian khusus, dimana salah satunya melakukan seleksi secara terbuka dengan melalui sistem merit.
3. Satu-satunya yang melaksanakan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi yang dilakukan hingga tingkat daerah dan pesertanya hanya melibatkan pegawai instansi daerah.³⁷ Sehingga Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama tersebar dari tingkat Pemerintah Pusat hingga Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.

³⁵ Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri

³⁶ “ *Manajemen PNS-Seleksi Terbuka JPT Pratama: Profesional kah?* “ diakses dari <http://bappeda.bangka.go.id/content/manajemen-pns-seleksi-terbuka-jpt-pratama-profesional-kah> pada tanggal 26 Feb. 18 pukul 07: 16

³⁷ A.Choirotin Mawaddah, dan Meirinawati, *op.cit.*, 3

Dengan demikian penelitian ini hendak melakukan pemetaan dan analisa permasalahan pelaksanaan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama dalam mewujudkan reformasi birokrasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ingin mengetahui peta permasalahan seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama dan bagaimana permasalahan tersebut menghambat terciptanya sistem merit dalam seleksi jabatan tinggi pratama ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan Pemetaan dan Analisis Permasalahan Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama.

1.4. Manfaat Akademis

Penelitian ini dimaksudkan sebagai sumbangan pemahaman ilmiah mengenai pelaksanaan seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama, dalam mewujudkan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia.

1.5 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rekomendasi bagi kalangan akademisi untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di daerah, dan diharapkan dapat sebagai bahan

rekomendasi dalam ilmu pendidikan untuk memperkaya dan menambah wawasan serta dapat dijadikan referensi untuk penelitian yang sejenis ini.

1.6 Sistematikan Penelitian

Penelitian ini membahas mengenai pelaksanaan seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama dalam mewujudkan Reformasi Birokrasi. Untuk menunjang topik tersebut, sistematika dalam penelitian ini terdiri dari enam bab, yaitu BAB I Pendahuluan, BAB II Kerangka Teori, BAB III Metodologi Penelitian, Bab IV Hasil Penelitian, Bab V Analisa dan Interpretasi Hasil Penelitian, Bab VI Kesimpulan dan Saran.