

**EVALUASI PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA  
JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU**

**Oleh:  
DELITA OETARI  
NPM: 167322010**

**T E S I S**

**Untuk memenuhi salah satu syarat  
Guna memperoleh gelar Magister Ilmu Pemerintahan**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN  
Bidang Kajian Utama Ilmu Pemerintahan**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
PEKANBARU**

**2020**

UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN

LEMBAR PENGESAHAN

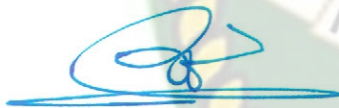
Nama : DELITA OETARI  
NPM : 167322010  
Program Studi : Magister Ilmu Pemerintahan  
Kekhususan : Ilmu Pemerintahan  
Judul Tesis : **EVALUASI PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA  
JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI  
LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU**

Telah dipertahankan di Hadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana,  
Program Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Riau

Hari : Jum'at  
Tanggal : 03 April 2020  
Pukul : 15.00 – 16.00 WIB

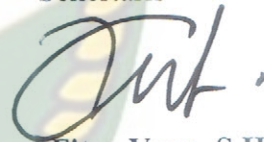
**Dan dinyatakan LULUS  
PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua



Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum.

Sekretaris



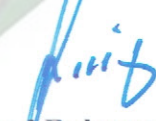
Dr. Ahmad Fitra Yuza, S.IP., M.A.

Anggota I



Dr. H. Rahyunir Rauf, M.Si.

Anggota II



Dr. Khairul Rahman, S.Sos., M.Si.

Mengetahui:

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Islam Riau



Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum.

## LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul :

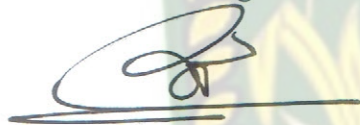
### EVALUASI PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU

Oleh :  
Nama : **DELITA OETARI**  
NPM : 167322010  
Program Studi : Magister Ilmu Pemerintahan

Telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen Pembimbing.

Pembimbing I

Tanggal 22 - 04 - 2020



Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum


Pembimbing II

Tanggal 11 - 04 - 2020



Dr. Ahmad Fitra Yuza, S.IP., M.A

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan  
Universitas Islam Riau



Dr. H. Rahyunir Rauf, M.Si



# UNIVERSITAS ISLAM RIAU PROGRAM PASCASARJANA

**Jalan Kaharuddin Nasution No. 113 Pekanbaru 28284 Riau  
Telp. (+62) (761) 674717 - 7047726 Fax. (+62) (761) 674717**

**SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
NOMOR : 210/KPTS/PPs-UIR/2020  
TENTANG PERUBAHAN PEMBIMBING PENULISAN TESIS MAHASISWA  
PROGRAM STUDI MAGISTER (S2) ILMU PEMERINTAHAN**

DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang : 1. Bahwa dikarenakan adanya kendala secara teknis dalam proses bimbingan Penulisan tesis, Maka perlu dilakukan pergantian pembimbing penulisan tesis.
2. Bahwa penulisan tesis merupakan tugas akhir dan salah satu syarat mahasiswa dalam menyelesaikan studinya pada Program Magister (S2) Ilmu Pemerintahan PPS - UIR, maka perlu ditunjuk pembimbing yang akan memberikan bimbingan kepada mahasiswa tersebut.
3. Bahwa nama - nama dosen yang ditetapkan sebagai pembimbing dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan mempunyai kewenangan akademik dalam melakukan pembimbingan yang ditetapkan dengan Surat keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.
- Mengingat : 1. Undang – Undang Nomor : 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia.
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 37 Tahun 2009 Tentang Dosen.
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 49 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
7. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2018.
8. Peraturan Universitas Islam Riau Nomor : 001 Tahun 2018 Tentang Ketentuan Akademik Bidang Pendidikan Universitas Islam Riau.
- Memperhatikan : Surat Permohonan Penyesuaian pembimbing dari saudara/i Delita Oetari pada tanggal 22 April 2020.

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan : 1. Menunjuk :

No	Nama Dosen Pembimbing Lama	Jabatan Fungsional	Bertugas Sebagai
1	Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum.	Guru Besar	Pembimbing I
2	Dra. Hj. Monalisa, M.Si.	Lektor Kepala	Pembimbing II

No	Nama Dosen Pembimbing Baru	Jabatan Fungsional	Bertugas Sebagai
1	Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum.	Guru Besar	Pembimbing I
2	Dr. Ahmad Fitra Yuza, S.IP., M.A.	Lektor	Pembimbing II

Untuk Penulisan Tesis Mahasiswa :

Nama : **DELITA OETARI**  
 N P M : **16 732 2010**  
 Program Studi : **Ilmu Pemerintahan**  
 Judul Tesis : **"EVALUASI PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU".**

2. Tugas - tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Magister (S2) Ilmu Pemerintahan dalam penulisan tesis.
3. Dalam pelaksanaan bimbingan supaya diperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal dan ketentuan penulisan tesis sesuai dengan Buku Pedoman Program Magister (S2) Ilmu Pemerintahan.
4. Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
5. Mencabut SK Direktur sebelumnya NOMOR : 012/KPTS/PPs-UIR/2018 tanggal 03 Februari 2018 dan dinyatakan tidak berlaku lagi.
6. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.

**KUTIPAN** : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat diketahui dan diindahkan.

DITETAPKAN DI : PEKANBARU  
 PADA TANGGAL : 06 April 2020



Direktur  
**Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum.**  
 NIP. 195408081987011002

Perpustakaan Universitas Islam Riau  
 Dokumentasi adalah Arsip Milik :

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Delita Oetari**  
NPM : 167322010  
Program Studi : Magister Ilmu Pemerintahan  
Judul Tesis : Evaluasi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan  
Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Pemerintah  
Provinsi Riau

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya dalam bentuk tesis ini adalah asli dan belum pernah di ajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Islam Riau maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali berupa kutipan dengan menyebutkan nama pengarang secara jelas dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan atau ketidakbenaran dan apa yang saya nyatakan diatas (poin 1-3), maka saya bersedia menerima sanksi berupa pembatalan nilai ujian tesis dan atau pencabutan gelar akademik magister dan sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.

Pekanbaru, April 2020

Yang membuat pernyataan,



**DELITA OETARI**



# PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

## PERPUSTAKAAN

Jalan KH. Nasution No. 113 Gedung B Pascasarjana Universitas Islam Riau  
Marpoyan, Pekanbaru, Riau

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

Nomor: 348/A-UIR/5-PSTK/PPs/2020

Perpustakaan Program Pascasarjana Universitas Islam Riau menerangkan:

Nama : Delita Oetari  
NPM : 167322010  
Program Studi : Ilmu Pemerintahan

Telah melalui proses pemeriksaan kemiripan karya ilmiah (tesis) menggunakan aplikasi *Turnitin* pada tanggal 5 Mei 2020 dan dinyatakan memenuhi syarat batas maksimal tingkat kemiripan tidak melebihi 30 % (tiga puluh persen).

Surat keterangan ini digunakan untuk syarat ujian tesis dan pengurusan surat keterangan bebas pustaka.

Mengetahui

Ketua Prodi. Magister  
Ilmu Pemerintahan

  
Dr. H. Rahyunir Rauf, M.Si

Pekanbaru, 5 Mei 2020

Staf Perpustakaan

  
Sumardiono, S.IP

Lampiran:

- *Turnitin Originality Report*

Turnitin Originality Report

EVALUASI PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU

by Delita Oetari



From Prodi. Ilmu Pemerintahan (Tesis 2)

- Processed on 05-May-2020 12:39 +08
- ID: 1316329029
- Word Count: 25131

Similarity Index

30%

Similarity by Source

Internet Sources:

27%

Publications:

10%

Student Papers:

27%

sources:

- 1 3% match (Internet from 10-Dec-2017)  
<http://thecore12.blogspot.com/2015/12/analisis-kebijakan-publik.html>
- 2 3% match (Internet from 06-Apr-2020)  
<https://semuelmuhaling.blogspot.com/2014/>
- 3 2% match (Internet from 20-Oct-2019)  
<https://jurnal.fh.unila.ac.id/index.php/han/article/download/704/593>
- 4 2% match (student papers from 15-Feb-2016)  
Submitted to Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta on 2016-02-15
- 5 2% match (student papers from 04-Mar-2019)  
Submitted to Universitas Islam Riau on 2019-03-04
- 6 2% match (Internet from 08-Jan-2019)  
[http://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2014/06/05.Maret2017.JPT\\_2.pdf](http://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2014/06/05.Maret2017.JPT_2.pdf)
- 7 2% match (Internet from 28-Apr-2016)  
[https://prezi.com/caxd-eyiqq\\_a/proses-seleksi-jabatan-pimpinan-tinggi-pratam-dilingkungan-p/](https://prezi.com/caxd-eyiqq_a/proses-seleksi-jabatan-pimpinan-tinggi-pratam-dilingkungan-p/)
- 8 2% match (Internet from 21-Jun-2017)  
<http://repository.unpas.ac.id/28243/1/Nita%20Yuanita.docx>
- 9 1% match (Internet from 05-Oct-2019)  
<https://rajawaliagarudapancasila.blogspot.com/2014/05/memahami-merit-sistem-dalam-promosi.html?m=1>
- 10 1% match (student papers from 05-Mar-2019)  
Submitted to Universitas Terbuka on 2019-03-05
- 11 1% match (Internet from 17-May-2019)  
[https://mafiadoc.com/manajemen-sumber-daya-manusia-sektor-publik-di-indonesia-asian\\_59f4a5881723dd6bdd62fc23.html](https://mafiadoc.com/manajemen-sumber-daya-manusia-sektor-publik-di-indonesia-asian_59f4a5881723dd6bdd62fc23.html)

## LEMBARAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah kupersembahkan kepada Allah SWT, atas segala rahmat dan juga kesempatan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi saya dengan segala kekurangannya. Segala syukur kuucapkan kepadaMu Ya Rabb, karena sudah menghadirkan orang-orang berarti disekeliling saya. Yang selalu memberi semangat dan doa, sehingga Tesis saya ini dapat diselesaikan dengan baik.

Tesis ini saya persembahkan untuk ayah dan ibu yang telah mengisi dunia saya dengan begitu banyak kebahagiaan sehingga seumur hidup tidak cukup untuk menikmati semuanya. Terima kasih atas semua cinta yang telah ayah dan ibu berikan kepada saya. Segala perjuangan saya hingga titik ini saya persembahkan pada dua orang paling berharga dalam hidup saya, Suami dan Anak saya. Hidup menjadi begitu mudah dan lancar ketika kita memiliki mereka yang lebih memahami kita daripada diri kita sendiri. Terima kasih telah menjadi pendamping yang sempurna.

Kepada dosen pembimbing saya yang paling baik dan bijaksana, terima kasih karena sudah menjadi orang tua kedua saya di Kampus. Segenap staf Pengajar, Bapak dan Ibu Dosen, Seluruh Staf Bagian Akademik, Bagian Kemahasiswaan, Tata Usaha serta Karyawan Program Studi Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Riau terima kasih atas bantuannya, nasehatnya, dan ilmunya yang selama ini dilimpahkan pada saya dengan rasa tulus dan ikhlas. Seluruh teman di kampus tercinta Pasca Sarjana Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Riau, tanpa kalian mungkin masa-masa kuliah saya akan menjadi biasa-biasa saja, maaf jika banyak salah dengan maaf yang tak terucap. Terima kasih untuk support dan luar biasa, sampai saya bisa menyelesaikan perkuliahan ini dengan baik.



## LEMBARAN TUNJUK AJAR

### الرَّحِيمِ الرَّحْمَنِ اللَّهُ بِسْمِ

Allah Subhanahu wa ta'ala juga menjanjikan kemuliaan bagi orang yang berilmu, yaitu akan diangkat derajatnya oleh Allah.

*“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.” (Q.S Al-Mujadilah: 11).*

Rasulullah dalam sabdanya mengatakan bahwa perjalanan mencari ilmu merupakan salah satu jalan yang memudahkan kita menuju surga.

*“Barang siapa yang menapaki suatu jalan dalam rangka menuntut ilmu, maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga.” (HR Ibnu Majah & Abu Dawud).*

# EVALUASI PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU

Oleh : DELITA OETARI

## ABSTRAK

Salah satu semangat reformasi birokrasi yaitu terhadap sistem manajemen aparatur, pemerintah menetapkan UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, terdapat amanat untuk menerapkan sistem merit dengan harapan birokrasi akan lebih profesional dan lebih netral, karena penerapannya dengan kesesuaian antara kecakapan yang dimiliki seorang pegawai dengan jabatan yang dipercayakan kepadanya. Penelitian ini bertujuan menjelaskan evaluasi pelaksanaan seleksi Terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau oleh Badan Kepegawaian Daerah. Metode penelitian ini bersifat *kualitatif* untuk memberikan gambaran secara sistematis serta akurat mengenai fakta-fakta dari objek yang sedang diteliti. Informan dalam penelitian ini sebanyak 8 (delapan) orang. Teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data dan penyajian data. Secara umum, hasil penelitian tentang Evaluasi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, dilihat dari indikator-indikator fungsi manajemen yang meliputi: Persiapan, Pelaksanaan dan Evaluasi bahwa, dalam Tahapan Pelaksanaan Seleksi Terbuka, pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Provinsi Riau cukup efektif, akan tetapi belum sepenuhnya mengikuti ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang mengatur tentang pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Hal ini terlihat dari belum terpenuhinya ketentuan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama yang diamanatkan oleh undang-undang ASN dan Permenpan Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah. Adapun kendala atau hambatan yang terjadi pada saat pelaksanaan pelaksanaan Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, yaitu: *pertama*, Peraturan Perundang-undangan, Kelemahan sistem rekrutmen pejabat tinggi pratama kali ini dikarenakan belum adanya petunjuk teknis yang benar-benar dapat dijadikan pedoman oleh setiap pemerintah daerah dalam melakukan proses seleksi pejabat tinggi partamanya; *Kedua*, dilihat dari kelembagannya, masih kurangnya pedoman perencanaan dalam pelaksanaan seleksi; *Ketiga*, Masih terbatasnya sarana dan prasana penunjang untuk pelaksanaan tes kesehatan dan tes psikologi.

Kata kunci : *Evaluasi, Pelaksanaan, Seleksi.*

**EVALUATION OF IMPLEMENTATION OF OPEN LEADING SERVICES  
IN THE GOVERNMENT ENVIRONMENT  
RIAU PROVINCE**

**By Delita Oetari**

**ABSTRACT**

*One of the spirit of bureaucratic reform is that of the apparatus management system, the government established Law Number 5 of 2014 concerning State Civil Apparatus, there is a mandate to implement a merit system in the hope that the bureaucracy will be more professional and more neutral, because its application is in conformity between the skills possessed by an employee and the position entrusted to him. This study aims to explain the evaluation of the implementation of the Open Selection of Primary Management Officers in the Riau Provincial Government Environment by the Regional Personnel Agency. This research method is qualitative in order to provide a systematic and accurate picture of the facts of the object being studied. Informants in this study were 8 (eight) people. Data analysis techniques used are data reduction and data presentation. In general, the results of research on the Evaluation of the Open Selection Implementation of Primary High Leaders in the Riau Provincial Government Environment, seen from the indicators of management functions which include: Preparation, Implementation and Evaluation that, in the Stages of Open Selection Implementation, filling the positions of Primary High Leaders in the Province Riau is quite effective, but has not fully followed the provisions of the Statutory Regulations governing the filling of the Primary High Leadership Position. This can be seen from the non-fulfillment of the provisions of filling pratama high leadership positions mandated by the ASN law and Permenpan Number 13 of 2014 concerning Procedures for Filling Openly High Leadership Positions in Government Agencies. The obstacles or obstacles that occur during the implementation of the Primary High Leadership Position Selection within the Riau Province Government environment, namely: first, Legislation, Weaknesses in the recruitment system of high-ranking pratama officials this time due to the absence of technical instructions that can really be used as guidelines by each regional government in carrying out the selection process for their high-ranking officials; Second, seen from the institution, there is still a lack of planning guidelines in the selection process; Third, the limited facilities and supporting infrastructure for conducting medical and psychological tests.*

**Keywords:** *Evaluation, Implementation, Selection.*

## DAFTAR ISI

	halaman
Lembar Persetujuan Pembimbing .....	ii
SK Bimbingan Asli .....	iii
Surat Pernyataan .....	iv
Turnitin .....	v
Lembar Persembahan .....	vi
Lembar Tunjuk Ajar .....	vii
Daftar Riwayat Hidup .....	viii
Abstrak .....	ix
Daftar Isi.....	xi
Dafta Tabel .....	xiv
Daftar Gambar .....	xv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	15
1.3 Rumusan Masalah .....	16
1.4 Batasan Masalah .....	16
1.5 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian .....	17
<b>BAB II. KAJIAN KEPUSTAKAAN</b>	
2.1 Konsep Pustaka .....	18
2.1.1 Konsep Pemerintahan.....	18
2.1.2 Konsep Pemerintahan Daerah .....	21

2.1.3	Konsep Manajemen .....	23
2.1.4	Manajemen Sumber Daya Manusia .....	24
2.1.5	Konsep Evaluasi.....	27
2.1.6	Kosep Kebijakan .....	32
2.1.7	Kebijakan Model Teori Elite.....	34
2.1.8	Implementasi Kebijakan .....	37
2.1.9	Evaluasi Kebijakan .....	41
2.1.10	Pelaksanaan seleksi terbuka pejabat pimpinan Tinggi.....	48
2.2	Kerangka Pemikiran .....	57
2.3	Hasil Penelitian Terdahulu .....	60
2.4	Konsep Operasional .....	62
2.5	Operasional Variabel .....	63
 <b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN</b>		
3.1	Desain Penelitian .....	65
3.2	Ruang Lingkup Penelitian .....	67
3.3	Sumber Data .....	69
3.4	Informan .....	71
3.5	Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian .....	72
3.6	Teknik Analisis Data .....	74
3.7	Lokasi Dan Jadwal Penelitian .....	76

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>77</b>
4.1 Gambaran Umum Provinsi Riau .....	77
4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	86
4.3 Faktor dan Kendala .....	125
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>128</b>
5.1 Kesimpulan .....	128
5.2 Saran.....	130
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>132</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>135</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Daftar Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.....	11
Tabel 2.1. Nama Pansel Seleksi Terbuka Tahun 2015 .....	50
Tabel 2.2. Nama Pansel Seleksi Terbuka Tahun 2016 .....	50
Tabel 2.3. Nama Pansel Seleksi Terbuka Tahun 2017.....	50
Tabel 2.4. Nama Jabatan Pimpinan Tinggi yang Lowong tahun 2017.....	52
Tabel 3.1. Lingkup Konsep Penelitian .....	62
Tabel 3.2. Informan Dalam Penelitian .....	65
Tabel 3.3. Jadwal Kegiatan Penelitian dan Penyusunan Tesis .....	70
Tabel 4.1. Jumlah PNS Provinsi Riau berdasarkan Golongan .....	79
Tabel 4.2. Jumlah PNS Provinsi Riau berdasarkan Jabatan .....	80
Tabel 4.3. Data Jumlah PNS Pemerintahan Tahun 2019.....	80
Tabel 4.4. Identifikasi Informan berdasarkan jenis kelamin.....	81
Tabel 4.5. Identifikasi Informan berdasarkan tingkat pendidikan .....	82
Tabel 4.6. Jadwal Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Tahun 2017 Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.....	84
Tabel 4.7. Daftar Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Tahun 2017 Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.....	85
Tabel 4.8. Jumlah Lulus Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Tahun 2017 Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.....	87

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Proses Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi.....	12
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	58
Gambar 4.1. Mekanisme Pengisian JPT Pratama.....	104





# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam pembukaan Undang – Undang Dasar (UUD) 1945 Negara Republik Indonesia Tahun 1945 pada alinea keempat tercantum tujuan negara yang berbunyi, “Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, Memajukan kesejahteraan umum, Mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial”.

Untuk mencapai tujuan negara secara kolektif dan berkesinambungan, negara sebagai suatu kesatuan organisasi jabatan menjalankan fungsinya berdasarkan tataran organ yang disusun secara sistematis. Dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat, tujuan pencapaian suatu negara diwujudkan melalui tindakan pemerintah yang merupakan penggerak nyata.<sup>1</sup>

Semakin berkembangnya era reformasi saat ini, adanya pengalihan dan pergeseran wewenang pengurusan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah merupakan penerapan sistem desentralisasi (otonomi daerah), baik pada tataran provinsi, kota, maupun Kabupaten. Pembaharuan pemerintah yang baik di pusat maupun di daerah adalah salah satu agenda reformasi yang seiring dengan semangat otonomi daerah.

---

<sup>1</sup> Aminuddin. 2013. Pengantar Apresiasi Karya Sastra. Bandung: Sinar Baru Algesindo, hal. 1

Urusan pemerintahan terbagi atas urusan yang tidak mungkin didesentralisasikan yang mutlak menjadi wewenang Pemerintah dan urusan yang dapat didesentralisasi yang tidak eksklusif menjadi wewenang daerah otonom. Di satu sisi, dalam urusan yang tidak mungkin didesentralisasikan, Pemerintah dapat mengembangkannya sendiri, mendekonsentrasikan kepada instansi vertikal, atau dapat melakukan tugas pembantuan kepada daerah otonom. Di sisi lain, dalam urusan yang dapat didesentralisasikan ini Pemerintah dapat pula mengembangkannya sendiri, mendekonsentrasikan, atau memberi tugas pembantuan kepada daerah otonom, dan men-desentralisasikan kepada daerah otonom. Urusan yang didesentralisasikan dapat dilakukan melalui rincian (*ultra vires doctrine*), umum (*general competence/ open end arrangements*), atau gabungan keduanya.

Pembagian urusan pemerintahan konkuren antara Daerah provinsi dengan Daerah kabupaten/kota walaupun Urusan Pemerintahan sama, perbedaannya akan nampak dari skala atau ruang lingkup Urusan Pemerintahan tersebut. Walaupun Daerah provinsi dan Daerah kabupaten/kota mempunyai Urusan Pemerintahan masing-masing yang sifatnya tidak hierarki, namun tetap akan terdapat hubungan antara Pemerintah Pusat, Daerah provinsi dan Daerah kabupaten/kota dalam pelaksanaannya dengan mengacu pada NSPK yang dibuat oleh Pemerintah Pusat.

Seiring dengan itu, untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas maka pemerintah pusat memberikan wewenang kepada daerah masing-masing untuk mengatur urusan rumah tangganya sendiri, atau sering disebut dengan Otonomi Daerah. Otonomi Daerah merupakan suatu kewenangan menarik bila diamati

perkembangannya khususnya di Indonesia. Upaya untuk mendukung keberhasilan otonomi daerah tersebut harus didukung oleh aparatur negara sebagai pelaksana kebijakan atau peraturan pemerintah. Untuk melayani kepentingan publik Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki andil dalam merealisasikan tugas pemerintah dalam penyelenggaraan pelaksanaan pembangunan karena Pegawai Negeri Sipil merupakan sumber daya manusia yang membantu pemerintah mewujudkan tujuan pembangunan nasional.

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) sangat mempengaruhi jalannya organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang diharapkan Pada organisasi publik atau pemerintahan, Sumber daya manusia dalam pemerintahan disebut Pegawai Negeri, mereka mempunyai peranan penting karena merupakan unsur aparatur negara yang akan menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan Negara. Tujuan negara seperti tertuang dalam Undang - Undang Dasar (UUD) 1945 adalah “melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan melaksanakan ketertiban dunia.”

Otonomi Daerah membawa fenomena yang baru dalam penyelenggaran disentralisasi. Dengan diberlakukannya Undang–Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, di mana daerah diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat serta berwenang mengelola potensi dan sumber daya aparat yang berada di daerah. Untuk itu setiap pemimpin pemerintah

daerah harus dapat meningkatkan sumber daya tenaga kerja atau pegawainya sesuai dengan kemampuan dan kualitas yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

Didalam perubahan struktur organisasi membawa dampak dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil bagi setiap individu yang diarahkan guna menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan yang berdaya guna dan berhasil guna. Organisasi akan mendayagunakan kompetensi dan kinerja pegawai untuk dapat mencapai tujuan yang strategis, oleh karena itu setiap pegawai selalu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensi yang dimilikinya dengan memberikan kesempatan dan memfasilitasi setiap pegawai untuk mengembangkan kariernya.

Konsekuensi reformasi struktural otonomi daerah, menuntut adanya reformasi institusi dan reformasi individual meningkatkan kapasitas personal ASN untuk melaksanakan tugas didasari oleh kompetensi dan profesionalisme agar berkarya secara akuntabilitas. Saat ini sistem merit atau “merit system” tengah dilaksanakan dengan harapan birokrasi akan lebih profesional dan lebih netral karena dipegang oleh personal-personal yang sesuai dengan keahliannya dan memiliki kompetensi yang tinggi karena memang direkrut dengan cara-cara yang profesional.

Adanya kesesuaian antara kecakapan seorang pegawai dengan jabatan yang dipercayakan kepadanya yang dilihat dari tingkat pendidikan secara formal maupun non formal merupakan salah satu cara dalam penerapan sistem merit (*merit system*), selain itu dilihat juga dari pendidikan dan latihan teknis, tingkat pengalaman kerja, dan tingkat penguasaan tugas dan pekerjaan. Penerapan sistem merit ini merupakan

faktor yang dapat mempengaruhi regulasi, kontrol eksternal dan komitmen pelaku dalam kebijakan promosi jabatan di daerah.

Dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 menjelaskan bahwa sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen aparatur sipil negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal – usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan. Pelaksanaan sistem merit terkait dengan pelaksanaan sistem promosi jabatan secara terbuka yang dilakukan melalui pengisian jabatan pimpinan tinggi yang merupakan salah satu sembilan program percepatan reformasi birokrasi di Indonesia<sup>2</sup>. Implementasi sistem merit dimaksud sebagai kebijakan menempatkan Pejabat Pimpinan Tinggi dengan pola seleksi terbuka sesuai dengan UU nomor 5 Tahun 2014. Oleh karena itu, perlu perhatian dan pengawasan pemerintah dalam mencapai keefektifan penerapan merit sistem terhadap tugas dan tanggungjawab.

Perubahan struktur organisasi secara otomatis juga membawa konsekuensi bagi para PNS untuk berkompetisi dalam meningkatkan kemampuannya baik berupa pengembangan kualitas maupun pengembangan kariernya (Rakhmawanto, 2010:37). Kualitas dan distribusi merupakan persoalan utama sumber daya aparatur pada pembagian Pegawai Negeri Sipil (PNS). Oleh karena itu, dibutuhkan analisis atas kebutuhan PNS di setiap instansi, agar komposisi PNS pada setiap instansi untuk

---

<sup>2</sup>UU Nomor 5 Tahun 2014, pasal 13; menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis jabatan ASN dalam penyelenggaraan pemerintahan, yaitu (1) Jabatan Administrator, (2) Jabatan Fungsional, Jabatan Pimpinan Tinggi.

setiap jenis jabatan benar-benar didasarkan atas kebutuhan instansi. Sehingga dalam pengelolaan SDM PNS dibutuhkan upaya yang dimulai dari perekrutan, pembinaan, penempatan, mutasi, dan promosi (LKIP Deputy Program dan Reformasi Birokrasi Kemenpan 2012).

Dengan adanya Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) yang berlaku sejak tanggal 15 Januari 2014 sebagai pengganti Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, maka setiap institusi negara seharusnya sudah mempersiapkan segala sesuatunya untuk menghadapi perubahan yang akan terjadi. Manajemen PNS diarahkan guna menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan yang berdaya guna dan berhasil guna. Manajemen PNS merupakan keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme, penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhantian. Melalui Undang Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 pengisian jabatan dilakukan melalui mekanisme seleksi terbuka, berbeda sebelum diberlakukan UU ASN, pengisian jabatan eselon IV pada lingkungan pemerintahan daerah dilaksanakan dengan cara pengangkatan oleh Kepala Daerah.

Pada hakikatnya dalam penyelenggaraan pemerintahan, jabatan terbagi atas jabatan administrasi, jabatan fungsional dan jabatan pimpinan tinggi. Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Jabatan

Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Sedangkan Jabatan Pimpinan Tinggi yang selanjutnya disingkat JPT adalah sekelompok Jabatan tinggi pada instansi pemerintah.<sup>3</sup>

Seiring berjalannya waktu fenomena yang terjadi pada sistem manajemen kepegawaian dengan belum adanya sinkronisasi antara persyaratan jabatan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai sehingga pengangkatan pegawai hanya didasarkan pada kepangkatan. Permasalahan yang dihadapi oleh birokrasi pemerintah salah satunya dikemukakan oleh Thoha (2014:4) antara lain bahwa “jabatan birokrasi yang menampung jabatan struktural dan pengisiannya sering kali tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan”. Lebih lanjut menurut Tamin (2004:89) bahwa “kelemahan manajemen kepegawaian dewasa ini salah satunya adalah ketidaktepatan penempatan pegawai dalam jabatan karena mengutamakan persyaratan administratif, padahal pangkat tidak selalu sejalan dengan kompetensi”.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 108 antara lain mengamanatkan bahwa Pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan madya pada kementerian, kesekretariatan lembaga negara, lembaga nonstruktural, dan Instansi Daerah dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan ASN dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan dilakukan

---

<sup>3</sup> PP 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

pada tingkat nasional. Isu rekrutmen pegawai di Indonesia mulai menjadi isu yang sangat penting. Dimana kita ketahui pola rekrutmen yang ada di Indonesia tidak berpedoman kepada analisis kebutuhan. Belum adanya perencanaan kebutuhan pegawai yang matang, dimana kebutuhan rekrutmen pegawai hanya bersifat incremental. Maka dengan demikian rekrutmen pegawai dari tahun ke tahun tidak dapat dikendalikan. Sehingga proses rekrutmen pegawai yang kurang terencana ini hanya dapat menghasilkan pegawai yang kurang memenuhi standar kualifikasi minimal.

Tuntutan reformasi di segala bidang merupakan sebuah keharusan. Reformasi tidak hanya dalam berbagai aspek kebijakan baik ekonomi maupun politik, namun reformasi birokrasi juga meliputi proses rekrutmen Aparatur Sipil Negara dan pengangkatan pejabat publik baik nasional maupun daerah. Contoh daerah yang sudah melakukan reformasi birokrasi pada bidang kepegawaian adalah Provinsi Riau. Provinsi Riau merupakan provinsi yang menggunakan system seleksi terbuka untuk Pejabat Tinggi Pratama atau dikenal dengan sistem merit. Dengan adanya reformasi pada bidang kepegawaian maka harapannya adalah akan terjadi perubahan dan arah kebijakan kepegawaian menjadi lebih jelas sehingga menghasilkan pegawai yang professional dan berkualitas. Oleh karena itu, Pemerintah Riau melaksanakan reformasi dibidang rekrutmen Aparatur Sipil Negara terutama pada rekrutmen Pejabat Tinggi Pratama.

Mengingat kebutuhan untuk melaksanakan pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka diberbagai instansi pemerintah harus segera dipenuhi, maka diatur



tentang tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka di lingkungan pemerintah dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014<sup>4</sup> tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka Di Lingkungan Instansi Pemerintah. Pemerintah selanjutnya membentuk Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sebagai lembaga yang berfungsi mengawasi pelaksanaan norma dasar, kode etik dan kode perilaku Aparatur Sipil Negara, serta penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara pada instansi pemerintah.

Pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka tersebut saat ini telah mulai diterapkan pada instansi pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Salah satu pemerintah daerah yang menerapkan sistem pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka adalah Pemerintah Provinsi Riau berdasarkan Surat Persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor B/126/KASN/3/2015 tanggal 5 Maret 2015 perihal Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Provinsi Riau.

Sebagai implementasi dalam pelaksanaan seleksi terbuka jabatan tinggi dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau dikarenakan adanya perubahan nomenklatur satuan kerja yang ada dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau dimana Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 9 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Riau dipandang perlu disempurnakan. Untuk itu lahirlah Peraturan

---

<sup>4</sup>Konsideran menimbang huruf (c) dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 13 tahun 2014

Daerah Provinsi Riau Nomor 2 Tahun 2014 tentang Organisasi Dinas Daerah Provinsi Riau.

Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi pada Tahun 2015 dilakukan untuk mengantisipasi kekosongan jabatan pimpinan tinggi pratama pada beberapa organisasi perangkat daerah yang baru karena adanya penggabungan atau pemecahan dinas dan badan, seperti Dinas PU yang dipecah menjadi Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Sumber Daya Air dan Dinas Binamarga, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata menjadi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dan Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. Selain itu juga adanya Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah. Oleh karena itu adanya penunjukkan Plt sebagai pimpinan sementara bagi organisasi yang mengalami penggabungan dan pemecahan. Untuk itu, mengingat pelaksanaan kegiatan APDB Provinsi Riau tahun 2015 harus dilaksanakan oleh pejabat defenitif maka dipandang perlu untuk dilakukan Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP).

Pada tahun 2016, seleksi jabatan pimpinan tinggi dilakukan untuk mengisi kekosongan jabatan pada Sekretaris Daerah Provinsi Riau, sehingga dilakukan Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (JPTM). Sedangkan pada tahun 2017, dilakukan kembali Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP) untuk mengisi kekosongan jabatan yang dikarenakan adanya ASN yang usianya telah mencapai Batas Usia Pensiun (BUP) dan terjadinya mutasi jabatan pada lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Melalui amanat UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 108 bahwa pengisian 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 ketentuan peraturan perundang – undangan.

Berdasarkan keadaan tersebut, Pemerintah Provinsi Riau melalui Badan Kepegawian Daerah telah melaksanakan Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Madya di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Mengingat dilaksanakannya seleksi JPT tersebut makanya dibentuklah Tim Panitia Seleksi oleh Pejabat Pembina Kepegawian serta membentuk Sekretariat Panitia Seleksi melalui Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

**Tabel 1.1 : Daftar Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau**

Pendaftaran			Lulus Assessment			Dilantik		
2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
264	22	82	136	3	27	61	1	9

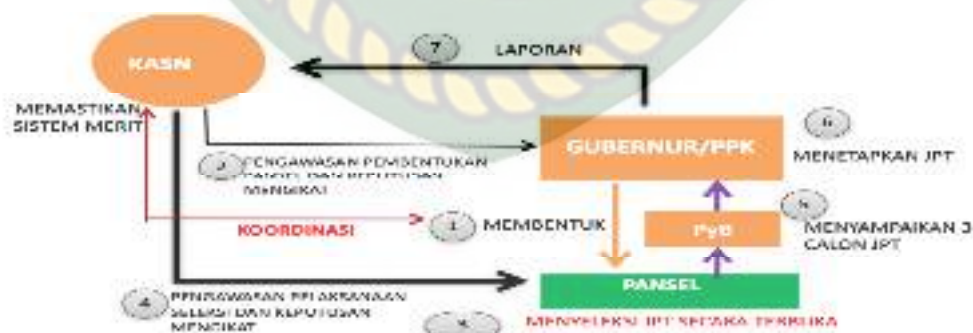
Sumber: Arsip Pansel, UPT Assessment dan Pembinaan Rohani melalui Pegawai BKD Provinsi Riau.

Dari tabel diatas dijelaskan melalui seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi dilingkungan pemerintah Provinsi Riau menunjukkan pelaksanaan sistem promosi jabatan secara terbuka membuka peluang bagi PNS sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan pada suatu jabatan tertentu. Pengumuman lowongan jabatan pada tahun 2015 terdapat 264 (dua ratus enam puluh empat) PNS mendaftar yang terdiri dari pejabat Eselon II dan Eselon III untuk mengikuti seleksi JPTP. Pada tahun 2016 terdapat 22 (dua puluh dua) PNS mengajukan lamaran untuk mengikuti

seleksi JPTM. Sedangkan pada tahun 2017 terdapat 82 (delapan puluh dua) PNS yang mengikuti seleksi JPTP.

Pada tabel tersebut juga menjelaskan jumlah PNS yang telah lulus Assesment yang berdasarkan hasil tahapan seleksi administrasi, seleksi kompetensi, wawancara akhir, serta penelusuran rekam jejak calon. Pada tahun 2015 peserta yang lulus assesment sebanyak 136 (seratus tiga puluh enam) Peserta seleksi JPTP. Tahun 2016 peserta yang lulus assesment sebanyak 3 (tiga) Peserta seleksi JPTM, dan pada tahun 2017 peserta yang lulus assesment sebanyak 27 (dua puluh tujuh) Peserta seleksi JPTP. Berdasarkan data tersebut dapat dijelaskan bahwa peserta yang dinyatakan lulus Assesment itu berarti telah memiliki kompetensi sesuai dengan kompetensi pada lowongan jabatan yang dibutuhkan sesuai dengan lamaran masing – masing peserta. Pada data tabel berikutnya menjelaskan bahwa jumlah peserta yang dilantik berdasarkan jumlah lowongan jabatan yang dibuka. Hasil seleksi dikelola oleh panitia seleksi disetiap tahapan seleksi dan menyusun peringkat nilai.

**Gambar 1.1. Proses Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi**



Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 13 tahun 2014

Dari gambar 1.1. diatas, dijelaskan bahwa proses pengisian jabatan pimpinan tinggi dengan menyusun rencana kegiatan seleksi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam hal ini adalah Gubernur yang berkoordinasi dengan KASN dalam pembentukan panitia seleksi (Pansel). Pada seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama, peserta yang mendaftar seleksi diizinkan untuk mendaftar tiga Jabatan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau sesuai dengan keinginan masing – masing peserta. Selanjutnya panitia yang akan menilai pada jabatan yang ditempatkan dengan kesesuaian kompetensi yang dimiliki peserta. Kemudian diserahkan tiga nama calon terbaik kepada Pejabat Pembina Kepegawaian melalui pejabat yang berwenang.

Berdasarkan fenomena yang ada saat ini, permasalahan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam mengikuti Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP) Pemerintah Provinsi Riau terdapat dalam pelaksanaan prosedur seleksi Administrasi dan seleksi kompetensi, sebagai berikut:

1. Dalam pelaksanaan seleksi JPTP, mengenai seleksi administrasi menyangkut tentang kelengkapan berkas peserta yang dinilai oleh Sekretariat Panitia Seleksi, adapun kriteria persyaratan administrasi ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian yang didasarkan atas peraturan perundang-undangan dan peraturan internal instansi pelaksana, fakta dilapangan banyak pejabat yang belum lulus dalam tahap persyaratan administrasi dengan alasan kurangnya salah satu syarat dalam kriteria yang wajib dipenuhi, antara lain tidak adanya keterkaitan objektif antara kompetensi, kualifikasi jabatan, pangkat yang belum memenuhi syarat dan rekam jejak jabatan sebelumnya,

tidak lulus dalam administrasi dikarenakan peserta tidak melampirkan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) dan tidak melampirkan SPT-PPH tahun terakhir, ada juga salah satu peserta tidak mempunyai pengalaman jabatan untuk jabatan yang akan didudukinya dalam bidang tugas yang terkait dan diutamakan memiliki pengalaman di bidang standardisasi dan penilaian kesesuaian secara kumulatif paling kurang selama 5 (lima) tahun.

2. Dalam Pelaksanaan Seleksi JPTP, kurangnya keterlibatan KASN dalam proses pelaksanaan. Sehingga KASN hanya menerima laporan akhir pelaksanaan dari seleksi JPTP oleh BKD Provinsi Riau. Dalam UU ASN Pasal 32 bahwa wewenang KASN mengawasi 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. Fakta yang terjadi dilapangan tidak adanya keterlibatan KASN pada setiap mekanisme seleksi terbuka di pemerintah Kota Dumai.
3. Dalam proses pelaksanaan seleksi, pada tahap wawancara akhir yang dilaksanakan oleh panitia seleksi, materi wawancara disusun berdasarkan standar sesuai jabatan yang dilamar, akan tetapi pada kenyataannya, pertanyaan yang ditanya justru diluar dari materi yang diberi karena wawancara akhir langsung dengan Gubernur Riau ataupun Sekretaris Daerah, selain itu dalam pelaksanaan wawancara akhir, jadwal disusun dan

dilaksanakan pada malam hari, sehingga para peserta seleksi banyak yang mengeluh.

Seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi yang telah dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Riau belum dilakukannya evaluasi baik terhadap hasil, assessor, maupun proses/tahapan. Mengingat hal tersebut, maka diperlukan upaya menilai antara dengan fakta<sup>5</sup> seleksi jabatan pimpinan tinggi.

Melalui penelitian ini, peneliti bermaksud untuk melakukan evaluasi pada tahapan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Riau berdasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah. Maka penelitian ini, diberi judul “**EVALUASI PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU**”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dalam rangka pengisian jabatan pimpinan tinggi dilakukan secara terbuka dan kompetitif sesuai dengan amanat UU Nomor 5 Tahun 2014, Pemerintah Provinsi Riau melakukan promosi jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dikalangan ASN yang berdasarkan sistem merit. Untuk itu melalui penelitian ini, peneliti bermaksud melakukan evaluasi terhadap tahapan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Riau yang berdasarkan pada Peraturan Menteri

---

<sup>5</sup> Ndraha, 1989:201

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang dimaksud peneliti dalam penelitian ini berdasarkan pada latar belakang penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan tahapan seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Riau?
2. Apa saja faktor yang mempengaruhi dan faktor penghambat pada tahapan pelaksanaan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama yang telah dilakukan oleh pemerintah Provinsi Riau?

### **1.4 Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu dilakukannya evaluasi pada tahapan pelaksanaan pengisian jabatan pimpinan tinggi di lingkungan pemerintahan Provinsi Riau.

### **1.5 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian**

#### **1. Tujuan**

Melalui penelitian ini, dengan melakukan evaluasi peneliti untuk menilai tahapan pelaksanaan seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Riau sudah dilakukan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014.



Dan mengetahui apa yang menjadi faktor yang mempengaruhi dan faktor penghambat terhadap pelaksanaan seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Pemerintah Provinsi Riau.

## 2. Kegunaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberi sejumlah manfaat/ kegunaan, antara lain:

- a) Secara teoritis/akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah kepustakaan manajemen kepegawaian maupun manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi terkait penerapan amanat UU Nomo5 Tahun 2014 melalui sistem merit; dan diharapkan juga dapat sebagai bahan masukan bagi mereka yang berminat untuk menindaklanjuti hasil penelitian ini dengan mengambil kencana berbeda dan komprehensif;
- b) Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Pemerintah Provinsi Riau untuk lebih memantapkan pelaksanaan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama secara terbuka dalam pelaksanaan yang akan datang.

## **BAB II**

### **KAJIAN KEPUSTAKAAN**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Konsep Pemerintahan**

Munaf (2016:51) dalam bukunya Hukum Administrasi Negara menjelaskan Pemerintahan dalam paradigma lama memiliki objek material Negara sehingga pemerintahan berorientasi pada kekuasaan, namun dalam paradigma baru pemerintahan dipandang memiliki objek materialnya masyarakat, sehingga pemerintahan dimaknai sebagai suatu proses menata kelola kehidupan masyarakat dalam suatu pemerintahan/Negara.

Proses pemerintahan dalam suatu Negara sangat bergantung pada bentuk pemerintahan Negara yang bersangkutan sehingga berdampak pada penyusunan dan pelaksanaan Hukum Administrasi Negara pada Negara tersebut. Bentuk pemerintahan pada dasarnya menyatakan struktur organisasi dan fungsi pemerintahan. Kopstein dan Lichbach (2005) mengatakan bentuk pemerintahan ialah suatu istilah yang digunakan untuk merujuk pada rangkaian institusi politik yang digunakan untuk mengorganisasikan suatu negara untuk menegakkan kekuasaannya atas suatu komunitas politik.

Rauf (2018:75) dalam bukunya Asas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah menjelaskan secara konsep pemerintahan pada hakekatnya pengertian dari pemerintahan adalah merupakan suatu organisasi atau lembaga yang

diberikan legitimasi atau keabsahan oleh rakyat untuk menyelenggarakan kekuasaan (tugas – tugas) negara pada suatu negara dan dilengkapi dengan alat – alat kelengkapan negara sebagai sarana pendukung dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Kehadiran pemerintahan dan keberadaan pemerintah adalah sesuatu yang menjadi keharusan bagi proses kewajiban dalam kehidupan masyarakat. Sejarah telah membuktikan bahwa masyarakat, sekecil apa pun kelompoknya, bahkan sebagai individu sekalipun, membutuhkan pelayanan pemerintah. Oleh karena itu kehidupan sehari-hari erat hubungannya dengan fungsi-fungsi pemerintah di dalamnya. (Sarundajang, 2002:5).

Dalam konteks ini, banyak para ahli pemerintahan dan politik yang memberikan pandangan dan pengertian tentang pemerintahan, diantaranya oleh Sadu Wasistiono dan Simangusong (2015:86) dijelaskan kembali dalam Rauf (2018:7) bahwa: “bahwa didasarkan pada ensiklopedi pemerintahan dan kewarganegaran, diketahui mengenai kronologi tentang pemerintahan yang dimulai semenjak tahun 8.000 SM sampai dengan saat ini. Secara historis dapat digambarkan bahwa pada awal dimulai suatu peradaban manusia, yang semula manusia hanya bekerja menjadi pemburu dan peramu untuk memenuhi kebutuhan kehidupannya, akan tetapi selanjutnya beralih pada masa berikutnya yakni dengan konsentrasi pada profesi memelihara ternak dan bercocok tanam sesuai dengan karakter daerahnya. Dalam perkembangannya, mereka pada umumnya dari kelompok pengembara menjadi kelompok yang menetap

(memiliki tempat tinggal), yang kemudian dalam perkembangan selanjutnya terbentuklah suatu pemerintahan primitif untuk “mengelola dan mengurus” urusan pertahanan bersana serta menghadapi berbagai serangan dari binatang buas maupun serangan dari musuh yang berasal dari kelompok lain sebagai kebutuhan dasar manusia yakni rasa aman.

Pendapat lainnya, Pemerintahan adalah *Besctuurvoering* atau pelaksanaan tugas pemerintah, sedangkan Pemerintah adalah organ/alat atau alat yang menjalankan pemerintahan (Ridwan, 2002:2).

Pemerintahan adalah sebagai alat kelengkapan negara dapat diartikan secara luas dan dalam arti sempit. Pemerintahan dalam arti luas mencakup semua alat kelengkapan negara, yang terjadi dari cabang-cabang kekuasaan eksekutif, legislatif dan yudisial atau alat-alat kelengkapan negara lain yang bertindak untuk dan atas nama negara. Sedangkan Pemerintah juga dapat diartikan dalam arti sempit yaitu pemangku jabatan sebagai pelaksanaan eksekutif atau secara lebih penting, pemerintah sebagai penyelenggara administrasi negara (Bagir Manan, 2001:101).

Menurut pendapat Taliziduhu Ndraha (2003:6), bahwa:

“Pemerintahan adalah organ berwenang memproses pelayanan publik dan berkewajiban memproses pelayanan sipil bagi setiap orang melalui lembaga pemerintah, sehingga setiap anggota masyarakat yang bersangkutan menerimanya pada saat diperlukan, sesuai dengan ketentuan (harapan) yang diperintah. Lebih lanjut dinyatakan Ndraha bahwa pemerintahan adalah sebuah sistem multi proses yang bertujuan untuk memenuhi dan melindungi berbagai kebutuhan, serta tuntutan yang diperintah akan jasa publik dan juga proses layanan sipil”.

Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa pemerintahan merupakan sebagai alat/ organ yang menjalankan pemerintahan demi mewujudkan rasa aman.

### 2.1.2 Konsep Pemerintahan Daerah

Keberadaan suatu Pemerintah daerah dalam sistem pemerintahan di Indonesia merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari suatu sistem pemerintahan negara atau pemerintahan nasional, bahkan secara konsep dan teoritis keberadaan dari pemerintahan daerah jauh lebih dahulu ada dari pada keberadaan unsur pemerintahan pusat atau pemerintahan negara terbentuk, seperti dinyatakan oleh Sarundajang (2005:55-56), dalam Rauf (2018) bahwa:

“dibanyak negara, pemerintah daerah sudah ada sebelum pemerintah pusat atau pemerintah nasional terbentuk. Padazaman Yunani, suatu negara muncul mulai dari negara kota, seperti Athena dan Sparta, yang setingkat dengan satu pemerintahan daerah. Demikian pula kalau kita melihat perkembangan pembentukan negara-negara federal di Eropa, mereka itu muncul karena adanya kesepakatan antar pemerintah-pemerintah daerah yang ingin bersatu untuk membentuk suatu negara. Dalam perkembangan selanjutnya, sebagai akibat hukum alam, manusia yang satu akan saling tergantung dengan manusia yang lain. Untuk memperoleh kebutuhan dan kepentingan di antara mereka, menyebabkan terjadinya proses interaksi sosial yang kemudian tidak jarang menjadi pangkal berbagai konflik antar warga atau suku yang saling berbeda satu dengan lainnya. Perbedaan yang berkaitan dengan latar belakang etnis, bahasa, budaya dan agama, disamping institusi sosial dan pertimbangan politik maupun administratif, pada umumnya merupakan indikator penting bagi perlunya mempertahankan keberadaan sebuah daerah”.

Menurut Undang-Undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang dimaksud dengan Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah

menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas - luasnyadalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pemerintah Daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom. Sedangkan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) adalah lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah.

Rauf (2018) juga menjelaskan di Indonesia, Pemerintah daerah provinsi, pemerintah daerah kabupaten/kota diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan daerah menurut asas otonomi dan asas tugas pembantuan (lihat Pasal 18 ayat 2). Kata “mengatur” artinya kepada pemerintah daerah diberikan kewenangan membuat aturan-aturan tentang masyarakat daerah dan pemerintahan daerah setempat, seperti membuat peraturan daerah atau peraturan Kepala Daerah. Sedangkan kata “mengurus” artinya kepada pemerintah daerah diberikan kewenangan mengurus masyarakatnya dan pemerintahan daerah setempat, dengan membuat perencanaan, melaksanakan kebijakan, melakukan pengawasan dan bahkan sampai melaksanakan evaluasi (penilaian) terhadap penyelenggaraan tugas-tugas atau urusan pemerintah daerah, sehingga pemerintah daerah pada intinya memiliki kewenangan untuk melaksanakan manajemen pemerintahan daerah. Penegasan lebih lanjut Pasal 18 adalah pemerintah daerah provinsi, pemerintah daerah kabupaten dan kota

memiliki DPRD yang anggota-anggotanya dipilih melalui pemilihan umum, selanjutnya ditegaskan bahwa Gubernur, Bupati, dan Walikota masing-masing sebagai kepala pemerintah daerah provinsi, kabupaten, dan kota dipilih secara demokratis.

### 2.1.3 Konsep Manajemen

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2016:1)**, manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya *mengatur*. Manajemen ini terdiri dan enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market*. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

- a) *Yang diatur* adalah semua unsur manajemen, yakni 6M.
- b) *Tujuannya diatur* adalah agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.
- c) *Harus diatur* supaya 6M itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
- d) *Yang mengatur* adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi.
- e) *Mengaturnya* adalah dengan melakukan kegiatan urutan fungsi manajemen tersebut.

Berikut ini adalah beberapa pengertian manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

1. Malayu S.P Hasibuan (2016:9)  
Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
2. Veithzal Rivai (2009:2)  
Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan.
3. Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2012:8)  
Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja lainnya sehingga kegiatan mereka selesai dengan efektif dan efisien. Arti dari efisien itu sendiri adalah mendapatkan hasil *output* terbanyak dari *input* yang seminimal mungkin, sedangkan efektif adalah “melakukan hal yang benar”, yaitu melakukan sebuah pekerjaan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya.
4. G. R. Terry  
Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan planing, organizing, actuating, dan controlling dimana pada masing-masing bidang digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.

Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen diatas maka dapat dilihat bahwa manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang proses mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lainnya guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

#### 2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusiamenurut Husein Umar adalah:

”Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia, yang bertugas mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya”.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Husein Umar, Riset SDM Dalam Organisasi, Jakarta: PT SUN, 2005. Hlm. 23



Pendapat lain mengenai MSDM, Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2012:3) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai “pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Kemudian Nawawi (2005:42) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah “proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi”.

Menurut Hasibuan:

“Manajemen SDM ialah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.<sup>2</sup>

Menurut Filippo seperti yang dikutip Hasibuan:

*“Personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished”*. Artinya : Manajemen personalia ialah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat.<sup>3</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas menunjukkan bahwa manusia memiliki peranan penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya yang diintegrasikan secara efektif.

<sup>2</sup> Malayu S P Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Grafindo, Jakarta, 2001, hlm. 10

<sup>3</sup> Ibid, hlm.11

Dalam konteks organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai salah satu instrumen penting yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi itu. Pada sektor publik, dalam sebuah birokrasi SDM yang profesional dan kompeten menjadi faktor pendukung demi telaksananya pelayanan kepada masyarakat. MSDM menjadi salah satu program prioritas dalam reformasi birokrasi. Program ini diharapkan dapat menciptakan SDM yang profesional dan berkompentensi dengan dukungan rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi dan transparan.

Irianto dalam jurnalnya menjelaskan bahwa MSDM mendapat tantangan untuk menjawab masalahpeningkatan mutu aparat. Hingga saat ini mutu aparat birokrasi dalam memberikan layanan publik diIndonesia masih menjadi persoalan yang sangat serius. Masyarakat sebagai pengguna layananbirokrasi acapkali mengeluhkan mutu aparat dalam menjalankan fungsinya. Berbagai bentukkeluhan muncul mulai dari proses pelayanan, waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian urusan,sikap dan perilaku aparat, hingga berkaitan dengan kualitas hasil layanan. Permasalahan serius yangtak kunjung teratasi tersebut pada ahirnya memposisikan Indonesia sebagai negara yang tidakkondusif bagi pelayanan publik.

Demi mencapai pergerakan reformasi birokrasi MSDM sektor publik menjadi unsur penting dalam menyajikan pelayanan bagi pemenuhan kebutuhan serta akomodasi berbagaikepentingan dan kesejahteraan masyarakat. Keberhasilan reformasi birokrasi dapat diawali dari keseriusan birokrasi itu

sendiri dalam mengelola SDM aparaturnya. Oleh karena itu, sudah saatnya bagi birokrasi di Indonesia untuk tidak lagi kompromistis dalam melakukan rekrutmen, pemilihandan penempatan pekerjaan atau jabatan bagi staf dan pejabat, penilaian kinerja, rotasi dan mutasi hingga membangun kapasitas, karakter, dan kompetensi individu. Semua fungsi MSDM harus dengan tegas dijalankan secara rasional dan obyektif.

### 2.1.5 Konsep Evaluasi

Evaluasi dalam Bahasa Inggris berasal dari kata “*evaluation*” yang bermakna penilaian. Evaluasi adalah proses penilaian. Penilaian ini bisa menjadi netral, positif atau negatif atau merupakan gabungan dari keduanya. Saat sesuatu dievaluasi biasanya orang yang mengevaluasi mengambil keputusan tentang nilai atau manfaatnya.

Menurut Taliziduhu Ndraha dalam buku *Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia* berpendapat bahwa evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya (Ndraha,1989:201). Kesimpulannya adalah perbandingan antara tujuan yang hendak dicapai dalam penyelesaian masalah dengan kejadian yang sebenarnya, sehingga dapat disimpulkan dengan analisa akhir apakah suatu kebijakan harus direvisi atau dilanjutkan.

Evaluasi merupakan salah satu tingkatan di dalam proses kebijakan publik, evaluasi adalah suatu cara untuk menilai apakah suatu kebijakan atau

program itu berjalan dengan baik atau tidak. Sudarwan Danim mengemukakan definisi penilaian (*evaluating*) adalah:

“Proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya. Ada beberapa hal yang penting diperhatikan dalam definisi tersebut, yaitu:

- a) Bahwa penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati hidupnya suatu organisasi.
- b) Bahwa penilaian itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen
- c) Bahwa penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai” (Danim, 2000:14).

Dari definisi mengenai evaluasi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dari kegiatan evaluasi adalah mengukur, menilai, dan membandingkan hasil - hasil yang telah dicapai dengan hasil-hasil yang sebelumnya telah direncanakan, selain itu evaluasi adalah suatu kegiatan yang akan selalu dilakukan dalam suatu organisasi dan juga evaluasi merupakan salah satu fungsi dari suatu proses manajemen dan tidak dapat diabaikan begitu saja. Evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat suatu kebijakan atau program. Hasil yang diharapkan dari suatu evaluasi adalah pengetahuan yang relevan dengan kebijakan atau program yang sedang berlaku.

Evaluasi merupakan langkah akhir dari suatu proses kebijakan, evaluasi adalah suatu cara untuk menilai apakah suatu kebijakan atau program itu berjalan dengan baik atau tidak. Kelemahan atau kekuatan dari suatu kebijakan pun dapat diketahui dengan melakukan suatu evaluasi.

“Evaluasi merupakan proses pengukuran, perhitung dan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan standar yang telah ditentukan, melakukan tindakan-tindakan penyempurnaan setiap proses adminitrasi berikutnya sehingga diperoleh rencana yang lebih baik, pengorganisasian yang lebih baik pengendalian yang lebih baik pula”.(Sugandha, 1986: 12)

Adanya perbedaan antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diinginkan, melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap suatu proses adminitrasi merupaka suatu tahapan akhir dari suatu kegiatan yang dilakukan pada suatu organisasi untuk mengetahui sampai sejauh mana kegiatan dapat dilakukan dengan hambatan - hambatan yang ditemukan selama proses kegiatan organisasi berlangsung, dalam evaluasi yang dilakukan orang-orang akan berusaha menentukan nilai atau manfaat dari kegiatan yang dilakukan.

Kesimpulannya bahwa evaluasi merupakan langkah akhir dari suatu proses kebijakan atau program, evaluasi adalah suatu cara untuk menilai apakah suatu kebijakan itu berjalan dengan baik atau tidak. Kelemahan dan kekuatan dari suatu kebijakan dapat diketahui dengan melakukan suatu evaluasi. Istilah

Evaluasi mempunyai arti yang berhubungan, masing-masing menunjuk pada aplikasi beberapa skala nilai terhadap hasil kebijakan dan program. Definisi evaluasi yang dijelaskan di atas sudah cukup jelas. Menurut Samudra Wibawa dalam Nugroho (2003:186-187), evaluasi kebijakan publik memiliki empat fungsi, yaitu:

- a. Eksplanasi. Melalui evaluasi dapat dipotret realitas pelaksanaan program dan dapat dibuat suatu generalisasi tentang pola-pola hubungan antar berbagai dimensi realitas yang diamatinya. Dari

evaluasi ini evaluator dapat mengidentifikasi masalah, kondisi, dan aktor yang mendukung keberhasilan atau kegagalan program.

- b. Kepatuhan. Melalui evaluasi dapat diketahui apakah tindakan yang dilakukan oleh para pelaku, baik birokrasi maupun pelaku lainnya sesuai dengan standar dan prosedur yang ditetapkan oleh kebijakan.
- c. Audit. Melalui evaluasi dapat diketahui, apakah output benar-benar sampai ke tangan kelompok sasaran kebijakan, atau justru ada kebocoran atau penyimpangan.
- d. Akunting. Dengan evaluasi dapat diketahui apa akibat sosial ekonomi dari kebijakan tersebut.

Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi evaluasi kebijakan publik diantaranya eksplanasi yaitu dalam mengadakan suatu kegiatan maka pemerintah harus menganalisa suatu masalah, kondisi dan aktor yang mendukung keberhasilan atau kegagalan kebijakan.

Hal kedua yang kemudian dilakukan yaitu kepatuhan. Kepatuhan merupakan bagian dari sesuatu hal yang diikuti sebagai bagian dari prosedur yang ada. Kemudian audit yaitu setelah suatu program dapat dipatuhi oleh pelaksana kebijakan maka output yaitu berupa pemeriksaan kebijakan dalam arti apakah kebijakan tersebut sudah terlaksana dengan baik atau belum.

Terakhir yaitu fungsi akunting dimana suatu kebijakan yang telah berjalan dilihat dari presentase jumlah. Seberapa besar kebijakan tersebut telah berjalan atau belum berjalan sehingga dapat diketahui dampak sosial dan ekonomi dari kebijakan tersebut.

Evaluasi memainkan sejumlah fungsi utama dalam proses kebijakan, fungsi evaluasi adalah:

“Dalam mencapai evaluasi atau penilaian dicoba untuk mendapatkan informasi dan mencapai hasil suatu program atau dampak dari suatu kegiatan, bagaimana keadaannya sebelum dan sesudah dilaksanakan suatu program atau proyek. Disamping mencari informasi mengenai apa, juga dicari jawaban dari mengapa atau sebabnya hal-hal positif maupun negatif telah terjadi”. (Rekospoertranto, 1992:5)

Informasi adalah fokus utama dari fungsi evaluasi, karena informasi ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dan dapat dijadikan sumber data yang akurat menyangkut proses kebijakan. Selain mengumpulkan informasi, evaluasi juga mencoba memberikan jalan keluar dari suatu kebijakan yang tidak efektif dalam pelaksanaannya.

Kesimpulan dari penjelasan diatas mengenai fungsi evaluasi adalah evaluasi berfungsi untuk memberikan informasi mengenai kinerja suatu kebijakan atau program dan mencari jawaban dari masalah-masalah yang timbul pada suatu proses kebijakan atau program.

Menurut Commonwealth of Australia Department of Finance Evaluasi biasanya didefinisikan sebagai kegiatan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Secara umum, evaluasi dapat didefinisikan sebagai *the systematic assessment of the extent to which:*

- a. *Program inputs are used to maximise outputs (efficiency);*
- b. *Program outcomes achieve stated objectives (effectiveness);*
- c. *Program objectives match policies and community needs (appropriateness).* (Commonwealth of Australia Department of Finance, 1989: 1)

Menurut pendapat di atas, evaluasi adalah penilaian secara sistimatis untuk melihat sejauh mana efisiensi suatu program masukan (input) untuk memaksimalkan keluaran (output), evaluasi juga digunakan untuk mencapai tujuan dari program pencapaian hasil atau afektifitas, dan kesesuaian program kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Evaluasi juga termasuk salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan.

Evaluasi biasanya ditujukan untuk menilai sejauh mana keefektivan kebijakan publik guna dipertanggungjawabkan kepada konstituennya. Sejauh mana tujuan dicapai serta untuk melihat sejauhmana kesenjangan antara harapan dengan kenyataan. Menurut Anderson dalam Winarno ( 2008:166), secara umum evaluasi kebijakan dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak pelaksanaan kebijakan tersebut.

#### **2.1.6 Konsep Kebijakan**

Menurut William Dun (1999) sebagaimana dituliskan kembali oleh Widodo J. Pudjirahardjo<sup>4</sup> pengertian kebijakan mengatakan bahwa:

“Kebijakan adalah aturan tertulis yang merupakan keputusan formal organisasi, yang bersifat mengikat, yang mengatur perilaku dengan tujuan untuk menciptakan tatanilai baru dalam masyarakat. Kebijakan akan menjadi rujukan utama para anggota organisasi atau anggota masyarakat dalam berperilaku. Kebijakan pada umumnya bersifat *problem solving* dan proaktif. Berbeda dengan Hukum (*Law*) dan Peraturan (*Regulation*), kebijakan lebih bersifat adaptif dan interpatatif, meskipun kebijakan juga mengatur “apa yang boleh, dan apa yang tidak



boleh”. Kebijakan juga diharapkan dapat bersifat umum tetapi tanpa menghilangkan ciri lokal yang spesifik. Kebijakan harus memberi peluang diinterpretasikan sesuai kondisi spesifik yang ada.”

Carl J Federick sebagaimana dikutip Leo Agustino (2008: 7) mendefinisikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Solichin Abdul Wahab mengemukakan bahwa istilah kebijakan sendiri masih terjadi silang pendapat dan merupakan ajang perdebatan para ahli. Maka untuk memahami istilah kebijakan, Solichin Abdul Wahab (2008: 40-50) memberikan beberapa pedoman sebagai berikut :

- a) Kebijakan harus dibedakan dari keputusan;
- b) Kebijakan sebenarnya tidak serta merta dapat dibedakan dari administrasi;
- c) Kebijakan mencakup perilaku dan harapan-harapan;
- d) Kebijakan mencakup ketiadaan tindakan ataupun adanya tindakan;
- e) Kebijakan biasanya mempunyai hasil akhir yang akan dicapai;
- f) Setiap kebijakan memiliki tujuan atau sasaran tertentu baik eksplisit maupun implicit;
- g) Kebijakan muncul dari suatu proses yang berlangsung sepanjang waktu;
- h) Kebijakan meliputi hubungan-hubungan yang bersifat antar organisasi dan yang bersifat intra organisasi;
- i) Kebijakan publik meski tidak eksklusif menyangkut peran kunci lembaga-lembaga pemerintah;
- j) Kebijakan itu dirumuskan atau didefinisikan secara subyektif.

Sedangkan Subarsono (2005:2) menulis dalam bukunya bahwa menurut Thomas Dye (1981:1) definisi kebijakan publik adalah apapun pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Definisi tersebut bermakna kebijakan publik itu menyangkut pilihan yang harus dilakukan atau tidak dilakukan oleh badan pemerintah.

Kebijakan publik menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2008:60) adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk memecahkan masalah-masalah publik atau pemerintah. Sedangkan menurut Suwitri dalam Suaedi dan Wardiyanto (2010:138), kebijakan publik adalah serangkaian tindakan berupa pilihan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan negara yang merupakan kepentingan publik dengan memperhatikan input yang tersedia, berdasarkan usulan dari seseorang atau kelompok orang di dalam pemerintahan atau di luar pemerintahan.

#### **2.1.7 Kebijakan Model Teori Elite**

Model teori elite berkembang dari teori politik elite-massa yang melandaskan diri pada asumsi bahwa dalam setiap masyarakat pasti terdapat dua kelompok, yaitu pemegang kekuasaan atau elite dan yang tidak memiliki kekuasaan atau massa (Nugroho, 2009:400). Teori ini mengembangkan diri pada kenyataan bahwa sedemokratis apa pun, selalu ada bias dalam formulasi

kebijakan karena pada akhirnya kebijakan-kebijakan yang dilahirkan merupakan preferensi politik dari para elite-tidak lebih.

Teori elite merupakan teori pembentukan kebijakan yang agak provokatif. Kebijakan merupakan hasil keluaran elite yang mencerminkan nilai mereka dengan tujuan melayani mereka, salah satu yang mungkin merupakan keinginan publik adalah visi kesejahteraan massa secara imajiner. Teori elite memusatkan perhatian pada tugas elite dalam pembentukan kebijakan dan pada kenyataannya bahwa dalam sistem politik orang yang memerintah jauh lebih daripada orang yang diperintah.

Dalam pelaksanaan teori elite didapati bahwa yang berkerja adalah kekuasaan, dimana kekuasaan secara umum didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan sumber-sumber pengaruh yang dimiliki untuk mempengaruhi perilaku pihak lain sehingga pihak lain berperilaku sesuai dengan kehendak pihak yang mempengaruhi. Secara lebih sempit, kekuasaan politik dapat dirumuskan sebagai kemampuan menggunakan sumber-sumber pengaruh untuk mempengaruhi proses pembuatan dan pelaksanaan keputusan politik sehingga keputusan itu menguntungkan dirinya, kelompoknya ataupun masyarakatnya.

Menurut Keller, elite pada mulanya dipakai untuk membedakan minoritas minoritas personal yang diangkat untuk melayani suatu kolektivitas dengan cara yang bernilai sosial yang pada gilirannya bertanggung jawab terhadap realisasi tujuan-tujuan sosial yang utama dan untuk kelanjutan tata sosial dengan mencakup penyertaan pada suatu proses sosial yang berlangsung

dan sementara yang artinya tidak sama dengan mempertahankan hidup sehingga terdapat kemungkinan untuk tergantikan.

Sebagai orang-orang pilihan atau terpilih, elite mempunyai posisi tertentu yang memberikan kekuasaan menentukan dalam suatu proses pengambilan keputusan. Pareto menjelaskan elite dalam masyarakat berada pada lapisan atas yang terbagi menjadi elite yang memerintah (*governing elite*) dan elite yang tidak memerintah (*non governing elite*), sedangkan dalam masyarakat juga terdapat lapisan yang lebih rendah (*non elite*).

Pemikir lain yang ikut mengklasifikasikan dan mendefinisikan elite adalah Robert Michels yang mengemukakan tentang “hukum besi oligarki”, yakni kecenderungan dominasi (penguasaan) oleh sekelompok kecil orang (minoritas). Oligarki ini muncul dalam empat dimensi politik, yaitu, oligarki dari segi organisasi, oligarki dalam kepemimpinan, oligarki dalam konteks hubungan organisasi dengan rakyat, dan oligarki dalam kekuasaan pemerintahan.

Pandangan ilmuwan sosial di atas menunjukkan bahwa elite memiliki pengaruh dalam proses pengambilan keputusan. Pengaruh yang memiliki atau bersumber dari penghargaan masyarakat terhadap kelebihan elit yang dikatakan sebagai sumber kekuasaan. Menurut Miriam Budiardjo, sumber-sumber kekuasaan itu bisa berupa kedudukan, status kekayaan, kepercayaan, agama, kekerabatan, kepandaian dan keterampilan. Pendapat senada juga diungkapkan oleh Charles Andrain yang menyebutnya sebagai sumber daya kekuasaan, yakni : sumber daya fisik, ekonomi, normatif, personal dan keahlian.

Kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan oleh elite politik bukanlah cerminan aspirasi khalayak, juga bukan hasil tuntutan yang diajukan khalayak, melainkan lebih merupakan cerminan nilai-nilai yang dipegang teguh oleh kelompok elite. Perubahan dalam kebijakan tidak akan dilakukan secara radikal, jadi khalayak yang apatis sangat sedikit memengaruhi secara langsung elite yang memerintah. Yang terjadi ialah golongan elite menentukan khalayak yang apatis.

#### **2.1.8 Implementasi Kebijakan**

Program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan administrasi maupun agen-agen pemerintah di tingkat bawah. Hersel Nogi S. Tangkilisan mengutip pengertian implementasi menurut Patton dan Sawicki dalam buku yang berjudul *Kebijakan Publik yang Membumi* bahwa:

”Implementasi berkaitan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan untuk merealisasikan program, dimana pada posisi ini eksekutif mengatur cara untuk mengorganisir, menginterpretasikan dan menerapkan kebijakan yang telah diseleksi” (Dalam Tangkilisan, 2003:9).

Berdasarkan pengertian di atas, implementasi berkaitan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan untuk merealisasikan program, dimana pada posisi ini eksekutif mengatur cara untuk mengorganisir. Seorang eksekutif mampu mengatur secara efektif dan efisien sumber daya, unit-unit dan teknik yang dapat mendukung pelaksanaan program, serta melakukan interpretasi terhadap perencanaan yang telah dibuat, dan petunjuk yang dapat diikuti dengan mudah bagi relisasi program yang dilaksanakan. Dunn mengistilahkan implementasi

dengan lebih khusus dengan menyebutnya implementasi kebijakan (*policy implemtation*) adalah pelaksanaan pengendalian aksi-aksi kebijakan di dalam kurun waktu tertentu (Dunn, 2003:132).

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan merupakan pelaksanaan dari pengendalian aksi kebijakan dalam kurun waktu tertentu. Pendapat Riant Nugroho D. dalam bukunya yang berjudul *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Ia mengemukakan bahwa:

“Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplemntasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan *derivate* atau turunan dari kebijakan publik tersebut” (Nugroho, 2004:158).

Implementasi kebijakan menurut pendapat di atas, tidak lain berkaitan dengan cara agar kebijakan dapat mencapai tujuan. Kebijakan publik tersebut diimplementasikan melalui bentuk program-program serta melalui turunan. Turunan yang dimaksud adalah dengan melalui proyek intervensi dan kegiatan intervensi. Menurut Darwin terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam persiapan proses implementasi yang perlu dilakukan, setidaknya terdapat empat hal penting dalam proses implementasi kebijakan, yaitu pendayagunaan sumber, pelibatan orang atau sekelompok orang dalam implementasi, interpretasi, manajemen program, dan penyediaan layanan dan manfaat pada publik (Widodo, 2001:194).

Persiapan proses implementasi kebijakan agar suatu kebijakan dapat mewujudkan tujuan yang diinginkan harus mendayagunakan sumber yang ada, melibatkan orang atau sekelompok orang dalam implementasi, menginterpretasikan kebijakan, program yang dilaksanakan harus direncanakan dengan manajemen yang baik, dan menyediakan layanan dan manfaat pada masyarakat. Berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan suatu program, Subarsono mengutip pendapat G. Shabbir Cheema dan Dennis A. Rondinelli dalam bukunya yang berjudul *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*, mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan program-program pemerintah yang bersifat desentralistis. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Kondisi lingkungan. Lingkungan sangat mempengaruhi implementasi kebijakan, lingkungan tersebut mencakup lingkungan sosio cultural serta keterlibatan penerima program.
2. Hubungan antar organisasi. Implementasi sebuah program perlu dukungan dan koordinasi dengan instansi lain. Untuk itu diperlukan koordinasi dan kerjasama antar instansi bagi keberhasilan suatu program.
3. Sumberdaya organisasi untuk implementasi program. Implementasi kebijakan perlu disukung sumberdaya, baik sumberdaya manusia (*human resources*) maupun sumberdaya non-manusia (*non human resources*).
4. Karakteristik dan kemampuan agen pelaksana. Maksudnya adalah mencakup struktur birokrasi, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi dimana semua itu akan mempengaruhi implementasi suatu program (Dalam Subarsono, 2005:101).

Berdasarkan faktor di atas, yaitu kondisi lingkungan, hubungan antar organisasi, sumberdaya organisasi untuk mengimplementasi program,

karakteristik dan kemampuan agen pelaksana merupakan hal penting dalam mempengaruhi suatu implementasi program. Sehingga faktor-faktor tersebut menghasilkan kinerja dan dampak dari suatu program yaitu sejauh mana program tersebut dapat mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan

Tahapan penting dalam sebuah kebijakan adalah implementasi, karena pada tahap ini kebijakan diterapkan dan diukur terhadap apa yang diharapkan dan mencapai tujuan-tujuan kebijakan yang diinginkan. Implementasi kebijakan menghubungkan antara tujuan kebijakan dan realisasinya dengan hasil kegiatan pemerintah. Ini sesuai dengan pandangan Van Meter dan van Horn (Grindle, 1980:6) Grindle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in The Third World*, Princeton University Press, New Jersey bahwa tugas implementasi adalah membangun jaringan yang memungkinkan tujuan kebijakan publik direalisasikan melalui aktivitas instansi pemerintah yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan.

T. B. Smith mengakui bahwa ketika kebijakan telah dibuat, kebijakan tersebut harus diimplementasikan dan hasilnya sedapat mungkin sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan (Nakamura dan Smallwood, 1980: 2). Nakamura, Robert T and Frank Smallwood. 1980. *The Politics of Policy Implementation*, St. Martin Press, New York. Implementasi kebijakan diperlukan karena pada tahap itulah dapat dilihat “kesesuaian” berbagai faktor determinan keberhasilan implementasi kebijakan atau program.



### 2.1.9 Evaluasi Kebijakan

Istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), Pemberian angka (*rating*), dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Sedangkan dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan. Atau juga evaluasi digunakan untuk melihat sejauh mana program-program kebijakan meraih dampak yang diinginkan.

Evaluasi Kebijakan adalah merupakan suatu aktivitas untuk melakukan penilaian terhadap akibat-akibat atau dampak kebijakan dari berbagai program-program pemerintah. Pada studi evaluasi kebijakan telah dibedakan antara “*policy impact atau outcome* dan *policy output*. “*Policy Impact/outcome* ” adalah akibat- akibat dan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan dengan dilaksanakannya suatu kebijakan. Adapun yang dimaksud dengan “*Policy output*” ialah dari apa yang telah dihasilkan dengan adanya program proses perumusan kebijakan pemerintah ( Islamy, 1986 : 114-115).

Selanjutnya Mustopadidjaja mengemukakan pendapatnya tentang evaluasi kebijakan sebagai berikut:

“Evaluasi kebijakan secara komprehensif dapat meliputi penilaian mengenai latar belakang dan alasan-alasan diambilnya suatu kebijakan, tujuan, dan kinerja kebijakan, berbagai instrument kebijakan yang dikembangkan dan dilaksanakan, responsi kelompok dana sasaran dan *stakeholder* lainnya serta konsistensi aparat, dampak yang timbul dan perubahan yang ditimbulkan, perkiraan perkembangan tanpa kehadirannya, dan kemajuan

yang dicapai kalau kebijakan dilanjutkan atau diperluas” (Mustopadidjaja, 2003: 46).

Namun Evaluasi Kebijakan lebih berkenaan pada kinerja kebijakan khususnya pada implementasi kebijakan publik. Sehingga sebagian besar pemahaman evaluasi kebijakan publik berada pada domain implementasi kebijakan karena tahap ini dipandang begitu penting dan harus dilihat secara sungguh-sungguh, karena kebijakan publik tidak akan berarti apa-apa tanpa adanya pelaksanaan yang baik.

Pendapat di atas dapat diperoleh gambaran bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur serta membandingkan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya menurut rencana. Sehingga diperoleh informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan, serta dapat dilakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan di dalamnya.

“Evaluasi kebijakan ditetapkan untuk melihat sebab-sebab kegagalan dari suatu kebijakan, atau untuk mengetahui apakah suatu kebijakan telah dijalankan dengan baik dan dapat memenuhi tujuan yang telah ditetapkan”.

Kemudian menurut Winarno menyatakan bahwa:

“Evaluasi dilakukan karena kebijakan publik gagal meraih maksud dan tujuan untuk melihat sebab-sebab kegagalan suatu kebijakan atau untuk mengetahui apakah kebijakan publik yang telah dijalankan meraih dampak yang diinginkan. Didalam bahasa yang lebih singkat evaluasi adalah kegiatan yang bertujuan untuk menilai “manfaat” suatu kebijakan” (Winarno, 2002: 165).

Dari paparan yang telah dikemukakan mengenai evaluasi kebijakan pemerintah diatas, maka dengan demikian dapat diperoleh suatu analisa bahwa yang dimaksud dengan evaluasi kebijakan pemerintah adalah suatu proses penilaian yang dilakukan untuk membandingkan suatu keputusan yang diambil oleh pemerintah dalam rangka mewujudkan suatu tujuan tertentu, dengan hasil atau manfaat yang diperoleh dari adanya kebijakan tersebut. Artinya, evaluasi kebijakan pemerintah berusaha untuk menunjukkan adanya kesesuaian antara target atau rencana yang telah ditentukan oleh pemerintah dengan realisasi kenyataan dilapangan.

Dengan kata lain, evaluasi kebijakan merupakan proses untuk membandingkan serta mengukur hasil-hasil yang telah dicapai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga diperoleh informasi mengenai nilai, atau manfaat suatu kebijakan. Selama itu hasil pengukuran serta perbandingan dapat dijadikan masukan untuk kegiatan selanjutnya guna mencapai hasil yang lebih baik. Sehingga diharapkan hasil dari evaluasi kebijakan dapat dijadikan landasan untuk melaksanakan tindakan yang tetap bagi tahapan selanjutnya yang akan dilakukan.

Dapat disimpulkan evaluasi kebijakan atau program adalah suatu usaha penilaian terhadap kinerja suatu kebijakan atau program, apakah sudah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan atau dampak yang diinginkan. Selain itu untuk manfaat yang ditimbulkan dari kebijakan atau program tersebut untuk

kemudian informasi sebagai masukan bagi perbaikan kinerja kebijakan atau program tahap.

Evaluasi kebijakan merupakan persoalan fakta yang berupa pengukuran serta penilaian baik terhadap tahap implementasi kebijakannya maupun terhadap hasil (*outcome*) atau dampak (*impact*) dari bekerjanya suatu kebijakan atau program tertentu, sehingga menentukan langkah yang dapat diambil dimasa yang akan datang.

Evaluasi kebijakan secara sederhana menurut William Dunn dalam Agustino (2008:187), berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai-nilai atau manfaat-manfaat kebijakan hasil kebijakan. Ketika ia bernilai bermanfaat bagi penilaian atas penyelesaian masalah, maka hasil tersebut member sumbangan pada tujuan dan sasaran bagi evaluator, secara khusus, dan pengguna lainnya secara umum. Hal ini dikatakan bermanfaat apabila fungsi evaluasi kebijakan memang terpenuhi dengan baik. Salah satu fungsi evaluasi kebijakan adalah harus memberi informasi yang valid dan dipercaya mengenai kinerja kebijakan.

### 1) Tipe – Tipe Evaluasi Kebijakan

James Aderson dalam Winarno (2008: 229) membagi evaluasi kebijakan dalam tiga tipe yang berdasarkan pada pemahaman para evaluator terhadap evaluasi, sebagai berikut:

- a. Tipe pertama  
Evaluasi kebijakan dipahami sebagai kegiatan fungsional. Bila evaluasi kebijakan dipahami sebagai kegiatan fungsional, evaluasi kebijakan

dipandang sebagai kegiatan yang sama pentingnya dengan kebijakan itu sendiri.

b. Tipe Kedua

Merupakan tipe evaluasi yang memfokuskan diri pada bekerjanya kebijakan atau program-program tertentu. Tipe evaluasi ini lebih membicarakan sesuatu mengenai kejujuran atau efisiensi dalam melaksanakan program.

c. Tipe Ketiga

Tipe evaluasi kebijakan sistematis, tipe kebijakan ini melihat secara obyektif program-program kebijakan yang dijalankan untuk mengukur dampaknya bagi masyarakat dan melihat sejauhmana tujuan-tujuan yang telah dinyatakan tersebut tercapai.

Berdasarkan ketiga tipe tersebut yang paling sesuai dalam penelitian ini adalah tipe kedua, yakni tipe evaluasi yang memfokuskan diri pada bekerjanya kebijakan atau program – program tertentu, dimana peneliti ingin melihat sejauh mana efisiensi dalam proses pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau berdasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah.

## 2) Dimensi Evaluasi Kebijakan

Dampak dari kebijakan mempunyai beberapa dimensi, menurut Winarno (2002: 171-174) setidaknya ada lima dimensi yang harus dibahas dalam memperhitungkan dampak dari sebuah kebijakan. Dimensi-dimensi tersebut meliputi:

- a. Dampak kebijakan pada masalah-masalah publik dan dampak kebijakan pada orang-orang yang terlibat
- b. Kebijakan mungkin mempunyai dampak pada keadaan-keadaan atau kelompok-kelompok diluar sasaran atau tujuan kebijakan
- c. Kebijakan mungkin akan mempunyai dampak pada keadaan-keadaan sekarang dan yang akan datang
- d. Evaluasi juga menyangkut unsur yang lain yakni biaya langsung yang dikeluarkan untuk membiayai program-program kebijakan publik
- e. Biaya-biaya tidak langsung yang ditanggung oleh masyarakat atau beberapa anggota masyarakat akibat adanya kebijakan publik.

Menurut Subarsono (2012: 122) dampak merupakan akibat lebih jauh pada masyarakat sebagai konsekuensi adanya kebijakan yang diimplementasikan. Evaluasi kebijakan secara sederhana menurut William Dunn dalam Agustino (2008:187), berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai-nilai atau manfaat-manfaat kebijakan hasil kebijakan. Ketika ia bernilai bermanfaat bagi penilaian atas penyelesaian masalah, maka hasil tersebut memberi sumbangan pada tujuan dan sasaran bagi evaluator secara khusus dan pengguna lainnya secara umum. Hal ini dikatakan bermanfaat apabila fungsi evaluasi kebijakan memang terpenuhi dengan baik. Salah satu fungsi evaluasi kebijakan adalah harus memberi informasi yang valid dan dipercaya mengenai kinerja kebijakan.

Dampak kebijakan dalam hal ini melingkupi komponen sebagai berikut:

- a. Kesesuaian antara kebijakan dengan kebutuhan masyarakat, untuk mengukur seberapa jauh kebutuhan, nilai, dan kesempatan telah dapat dicapai melalui tindakan kebijakan/program. Dalam hal ini evaluasi kebijakan mengungkapkan seberapa jauh tujuan-tujuan tertentu telah dicapai.
- b. Pelaksanaan kebijakan, yaitu untuk mengetahui apakah tindakan yang ditempuh oleh *implementing agencies* sudah benar-benar efektif,

responsive, akuntabel, dan adil. Dalam bagian ini evaluasi kebijakan juga harus memperhatikan persoalan-persoalan hak azasi manusia ketika kebijakan itu dilaksanakan. Hal ini diperlukan oleh para evaluator kebijakan karena jangan sampai tujuan dan sasaran dalam kebijakan publik terlaksana, tetapi ketika itu diimplementasikan banyak melanggar hak asasi warga. Selain itu untuk mengetahui bagaimana dampak kebijakan itu sendiri. Dalam bagian ini, evaluator kebijakan harus dapat memberdayakan *output* dan *outcome* yang dihasilkan dalam suatu implementasi kebijakan.

### 3) Fungsi – Fungsi Evaluasi Kebijakan Publik

Menurut Samudra dan kawan-kawan dalam Nugroho (2003:186-187),

evaluasi kebijakan publik memiliki empat fungsi, yaitu:

- a. Eksplanasi. Melalui evaluasi dapat dipotret realitas pelaksanaan program dan dapat dibuat suatu generalisasi tentang pola-pola hubungan antar berbagai dimensi realitas yang diamatinya. Dari evaluasi ini evaluator dapat mengidentifikasi masalah, kondisi, dan aktor yang mendukung keberhasilan atau kegagalan program.
- b. Kepatuhan. Melalui evaluasi dapat diketahui apakah tindakan yang dilakukan oleh para pelaku, baik birokrasi maupun pelaku lainnya sesuai dengan standar dan prosedur yang ditetapkan oleh kebijakan.
- c. Audit. Melalui evaluasi dapat diketahui, apakah output benar-benar sampai ke tangan kelompok sasaran kebijakan, atau justru ada kebocoran atau penyimpangan.
- d. Akunting. Dengan evaluasi dapat diketahui apa akibat sosial ekonomi dari kebijakan tersebut.

Menurut Soeprapto (2000:6)

Isu yang kritis dalam evaluasi dampak kebijakan adalah apakah suatu program telah menghasilkan efek yang lebih atau tidak yang terjadi secara alami meskipun tanpa intervensi atau dibandingkan dengan intervensi alternatif. Tujuan pokok penilaian dampak adalah untuk menafsirkan efek-efek yang menguntungkan atau hasil yang menguntungkan dari suatu intervensi.

Dari pengertian di atas maka dapat dinyatakan bahwa evaluasi sistematis

kebijakan adalah aktivitas untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti

apakah kebijakan yang dijalankan mencapai tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya, berapa biaya yang di keluarkan serta keuntungan apa yang didapat, siapa yang menerima keuntungan dari program kebijakan yang telah dijalankan oleh organisasi.

#### **2.1.10 Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi.**

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan-RB) Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah dijelaskan bahwa untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif dikalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan jabatan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang dilakukan secara terbuka dan kompetitif ditingkat nasional atau antarkabupaten/ kota dalam 1 (satu) provinsi.

Pelaksanaan sistem promosi secara terbuka yang dilakukan melalui pengisian jabatan yang lowong secara kompetitif dengan didasarkan pada sistem merit. Dalam pengisian jabatan tinggi harus diperhatikan 9 (sembilan) prinsip dalam sistem merit:

1. Melakukan rekrutmen, seleksi dan prioritas berdasarkan kompetisi yang terbuka dan adil;
2. Mempelakukan Pegawai ASN secara adil dan setara;
3. Memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan – pekerjaan yang setara dan menghargai kinerja yang tinggi
4. Menjaga standar yang tinggi untuk inegritas, prilaku dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat;



5. Mengelola pegawai ASN secara efektif dan efisien;
6. Mempertahankan atau memisahkan pegawai ASN berdasarkan kinerja yang dihasilkannya;
7. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada pegawai ASN;
8. Melindungi pegawai ASN dari pengaruh – pengaruh politisi yang tidak pantas/ tepat;
9. Memberikat perlindungan kepada pegawai ASN dari hukum yang tidak adil dan tidak terbuka.

Tata cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Instansi Pemerintah meliputi pengaturan persiapan, pelaksanaan serta monitoring dan evaluasi penyelenggaraan promosi terbuka jabatan pimpinan tinggi pada instansi pemerintah pusat dan daerah.

#### 1) **Persiapan Seleksi Terbuka**

Persiapan seleksi terbuka dilaksanakan dengan pembentukan Panitia Seleksi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian di Instansi Daerah dengan berkoordinasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Dalam hal KASN belum terbentuk maka Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Daerah berkoordinasi dengan Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Panitia Seleksi terdiri atas unsur:

- a. Pejabat terkait dari lingkungan instansi yang bersangkutan;
- b. Pejabat dari instansi lain yang terkait dengan bidang tugas jabatan yang lowong;
- c. Akademisi/pakar/profesional.

Panitia Seleksi tersebut harus memenuhi persyaratan yaitu memiliki pengetahuan dan/atau pengalaman sesuai dengan jenis, bidang tugas dan kompetensi jabatan yang lowong dan memiliki pengetahuan umum mengenai

penilaian kompetensi dan Penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong. Panitia Seleksi berjumlah ganjil yaitu paling sedikit 5 orang dan paling banyak 9 orang. Adapun perbandingan anggota Panitia Seleksi berasal dari internal paling banyak 45%. Panitia seleksi melaksanakan seleksi dapat dibantu oleh Tim penilai kompetensi (assessor) yang independen dan memiliki pengalaman dalam membantu seleksi Pejabat Pemerintah. Adapun Panitia Seleksi pada pelaksanaan seleksi terbuka pejabat pimpinan tinggi di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau pada tabel berikut ini:

**Tabel 2.3. Nama Pansel Seleksi Terbuka Tahun 2015**

Panitia Seleksi	Pekerjaan	Status
Prof. Dr. Muchtar Ahmad, M.Sc	Dosen Besar Fakultas Perikanan Universitas Islam Riau	Ketua
Drs. Andrinof Achir Chaniago, M.Si	Kepala Bapenas/ Dosen Ilmu Politik FISIP Universitas Indonesia	Anggota
Ir. Feizal Qamar Karim, M.Eng	Akademisi/ Fasilitator Pelatihan Tenaga Teknis Senior dan Provesi/ Promosi Potensi Investasi Riau	Anggota
Dr. M. Yafiz	Kepala Badan Perencana Daerah Provinsi Riau/ Plt. Sekretaris Daerah Prov. Riau	Anggota

Sumber: Sekretariat Pansel melalui UPT. Penilaian Kompetensi, BKD Provinsi Riau

**Tabel 2.4. Nama Pansel Seleksi Terbuka Tahun 2016**

Panitia Seleksi	Pekerjaan	Status
Prof. Dr. Muchtar Ahmad, M.Sc	Dosen Besar Fakultas Perikanan Universitas Islam Riau	Ketua
Drs. Andrinof Achir Chaniago, M.Si	Kepala Bapenas/ Dosen Ilmu Politik FISIP Universitas Indonesia	Anggota
Yulina Setiawati Ningsih Nugroho, SH., MM	Deputi Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian BKN	Anggota
Ir. Feizal Qamar Karim, M.Eng	Akademisi/ Fasilitator Pelatihan Tenaga Teknis Senior dan Provesi/ Promosi Potensi Investasi Riau	Anggota
Dr. M. Yafiz	Kepala Badan Perencana Daerah Provinsi Riau/ Plt. Sekretaris Daerah Prov. Riau	Anggota

Sumber: Sekretariat Pansel melalui UPT. Penilaian Kompetensi, BKD Provinsi Riau

**Tabel 2.5. Nama Pansel Seleksi Terbuka Tahun 2017**

<b>Panitia Seleksi</b>	<b>Pekerjaan</b>	<b>Status</b>
Prof. Dr. Muchtar Ahmad, M.Sc	Dosen Besar Fakultas Perikanan Universitas Islam Riau	Ketua
Ahmad Hijazi, SE., M.Si	Sekretaris Daerah Provinsi Riau	Anggota
Drs. Andrinof Achir Chaniago, M.Si	Kepala Bapenas/ Dosen Ilmu Politik FISIP Universitas Indonesia	Anggota
Andrayati, SH, MM	Kepala Kantor Regional XII BKN	Anggota
Dr. Ir. H. Deni Efizon, M.Sc	Koordinator Program Studi Magister dan Doktor Ilmu Kelautan dan Pascasarjana Universitas Riau	Anggota

Sumber: Sekretariat Pansel melalui UPT. Penilaian Kompetensi, BKD Provinsi Riau

## 2) Pelaksanaan Seleksi terbuka

Pelaksanaan seleksi terbuka dengan prosedur sebagai berikut:

- 1) Pengumuman Lowongan Jabatan
  - a. Untuk mengisi lowongan jabatan pimpinan tinggi diumumkan secara terbuka, dalam bentuk surat edaran melalui papan pengumuman, dan/atau media cetak, media elektronik (termasuk media online/internet).
  - b. Pengumuman dilaksanakan paling kurang 15 (lima belas) hari kerja sebelum batas akhir tanggal penerimaan lamaran.
  - c. Pengumuman tersebut dilakukan dengan cara sebagai berikut:
    - a) Untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif paling kurang pada tingkat kabupaten/kota yang bersangkutan, dan/atau antar kabupaten dalam 1 (satu) provinsi;
    - b) Pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama pada Inatansi Pemerintah Provinsi dilakukan secara terbuka dan kompetitif dikalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak

jabatan, dan integritas jabatan serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan perundang – undangan.

d. Dalam pengumuman tersebut harus memuat;

a) Nama jabatan yang lowong;

Berikut beberapa Jabatan Pimpinan Tinggi yang dibuka untuk dilakukan Seleksi Terbuka pada tabel 2.6:

**Tabel 2.6. Nama Jabatan Pimpinan Tinggi yang Lowong**

No	Nama Jabatan
1	Sekretaris Daerah
2	Dinas Kebudayaan
3	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
4	Dinas Kelautan dan Perikanan
5	Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman Dan Pertanahan
6	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral
7	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan
8	Dinas Perhubungan
9	Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat
10	Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik
11	Badan Pendapatan Daerah
12	Biro Hukum
13	Biro Umum

Sumber: Sekretariat Pansel melalui UPT. Penilaian Kompetensi, BKD Provinsi Riau

b) Persyaratan administrasi lain;

- 1) Surat lamaran dibuat sendiri oleh pelamar dan bermaterai;
- 2) Fotokopi SK kepangkatan dan jabatan yang diduduki;
- 3) Fotokopi ijazah terakhir yang sesuai dengan jabatan yang dilamar;
- 4) Fotokopi SPT tahun terakhir;
- 5) Fotokopi hasil penilaian prestasi kerja 2 (dua) tahun terakhir;
- 6) Riwayat hidup (CV) lengkap.

c) Persyaratan integritas yang dibuktikan dengan penandatanganan Pakta Integritas (format terlampir);

d) Batas waktu penyampaian lamaran dan pengumpulan kelengkapan administrasi;

- e) Tahapan, jadwal dan sistem seleksi;
  - f) Alamat atau nomor telepon Sekretariat Panitia Seleksi yang dapat dihubungi;
  - g) Prosedur lain yang diperlukan;
  - h) Persyaratan jenjang pendidikan dan sesuai dengan bidang jabatan yang lowong;
  - i) Pengalaman jabatan terkait dengan jabatan yang akan dilamar minimal 5(lima) tahun.
  - j) Lamaran disampaikan kepada Panitia Seleksi;
  - k) Pengumuman ditandatangani oleh Ketua Panitia Seleksi atau Ketua Tim Sekretariat Panitia Seleksi atas nama Ketua Panitia Seleksi.
- 2) Seleksi Administrasi
- a. Penilaian terhadap kelengkapan berkas administrasi yang mendukung persyaratan dilakukan oleh Sekretariat Panitia Seleksi;
  - b. Penetapan minimal 3 (tiga) calon pejabat pimpinan tinggi yang memenuhi persyaratan administrasi untuk mengikuti seleksi berikutnya untuk setiap 1 (satu) lowongan jabatan pimpinan tinggi;
  - c. Kriteria persyaratan administrasi didasarkan atas peraturan perundang– undangan dan peraturan internal instansi yang ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian masing – masing;
  - d. Syarat yang harus dipenuhi adalah adanya keterkaitan objektif antara kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan oleh jabatan yang akan diduduki;
  - e. Dapat dilakukan secara online bagi pengumuman pelamaran yang dilakukan secara online;
  - f. Pengumuman hasil seleksi ditandatangani oleh Ketua Panitia Seleksi.

### 3) Seleksi Kompetensi

a. Dalam melakukan penilaian Kompetensi Manajerial diperlukan metode:

- 1) Untuk jabatan pimpinan tinggi utama, madya dan pratama, menggunakan metode *assessment center* sesuai kebutuhan masing-masing instansi;
- 2) Untuk daerah yang belum dapat menggunakan metode *assessment center* secara lengkap dapat menggunakan psikometri, wawancara kompetensi, analisa kasus atau presentasi;
- 3) Standar kompetensi manajerial disusun dan ditetapkan oleh masing – masing instansi sesuai kebutuhan jabatan dan dapat dibantu oleh assessor;
- 4) Kisi – kisi wawancara disiapkan oleh Panitia Seleksi.

b. Dalam melakukan penilaian Kompetensi Bidang dengan cara:

- 1) Menggunakan metode tertulis dan wawancara serta metode lainnya;
- 2) Standar kompetensi bidang disusun dan ditetapkan oleh masing – masing instansi sesuai kebutuhan jabatan dan dapat dibantu oleh assessor.

c. Standar Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Bidang ditetapkan oleh masing – masing instansi mengacu pada ketentuan yang ada atau apabila belum terpenuhi dapat ditetapkan sesuai kebutuhan jabatan di instansi masing – masing.

- d. Hasil penilaian beserta peringkatnya disampaikan oleh Tim Penilai Kompetensi kepada Panitia Seleksi.

4) Wawancara Akhir

- a. Dilakukan oleh Panitia Seleksi
- b. Panitia Seleksi menyusun materi wawancara yang terstandar sesuai jabatan yang dilamar.
- c. Wawancara bersifat klarifikasi/ pendalaman terhadap pelamar yang mencakup peminat, motivasi, perilaku dan karakter.
- d. Dalam pelaksanaan wawancara dapat melibatkan unsur pengguna (user) dari jabatan yang akan diduduki.

5) Penelusuran (Rekam Jejak) Calon

- a. Dapat dilakukan melalui rekam jejak jabatan dan pengalaman untuk melihat kesesuaian dengan jabatan yang dilamar.
- b. Menyusun instrumen/ kriteria penilaian integritas sebagai bahan penilaian utama dengan pembobotan untuk mengukur integritasnya.
- c. Apabila terdapat indikasi yang mencurigakan dilakukan klarifikasi dengan instansi terkait.
- d. Melakukan penelusuran rekam jejak ke tempat asal kerja termasuk kepada atasan, rekan sejawat dan bawahan dan lingkungan terkait lainnya.
- e. Menetapkan pejabat yang akan melakukan penelusuran rekam jejak secara tertutup, obyektif dan memiliki kemampuan dan pengetahuan teknis intelijen.
- f. Melakukan uji publik bagi jabatan yang dipandang strategis jika diperlukan.

6) Hasil Seleksi

- a. Panitia seleksi mengolah hasil dari setiap tahapan seleksi dan menyusun peringkat nilai;

- b. Panitia seleksi mengumumkan hasil dari setiap tahapan kepada peserta seleksi;
  - c. Panitia seleksi menyampaikan peringkat nilai kepada Pejabat Pembina Kepegawaian;
  - d. Peringkat nilai yang disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian bersifat rahasia;
  - e. Panitia seleksi menyampaikan hasil penilaian jabatan tinggi pratama (setara dengan eselon IIa dan IIb) dan memilih sebanyak 3 (tiga) calon sesuai urutan nilai tertinggi untuk disampaikan kepada Pejabat berwenang.
  - f. Pejabat berwenang mengusulkan 3 (tiga) nama calon yang telah dipilih Panitia Seleksi Kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (Menteri/Pimpinan Lembaga/Gubernur/Bupati/Walikota).
  - g. Penetapan calon harus dilakukan konsisten dengan jabatan yang dipilih dan sesuai dengan rekomendasi Panitia Seleksi kecuali untuk jabatan yang serumpun.
- 7) Tes Kesehatan dan Psikologi
- a. Tes kesehatan dan psikologi dapat dilakukan bekerjasama dengan unit pelayanan kesehatan pemerintah dan lembaga psikologi;
  - b. Peserta yang telah dinyatakan lulus wajib menyerahkan hasil uji kesehatan dan psikologi.

8) Pembiayaan

Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi, agar instansi pusat dan instansi daerah merencanakan dan menyiapkan anggaran yang diperlukan secara efisien pada DIPA masing – masing.



### 3) **Monitoring dan Evaluasi**

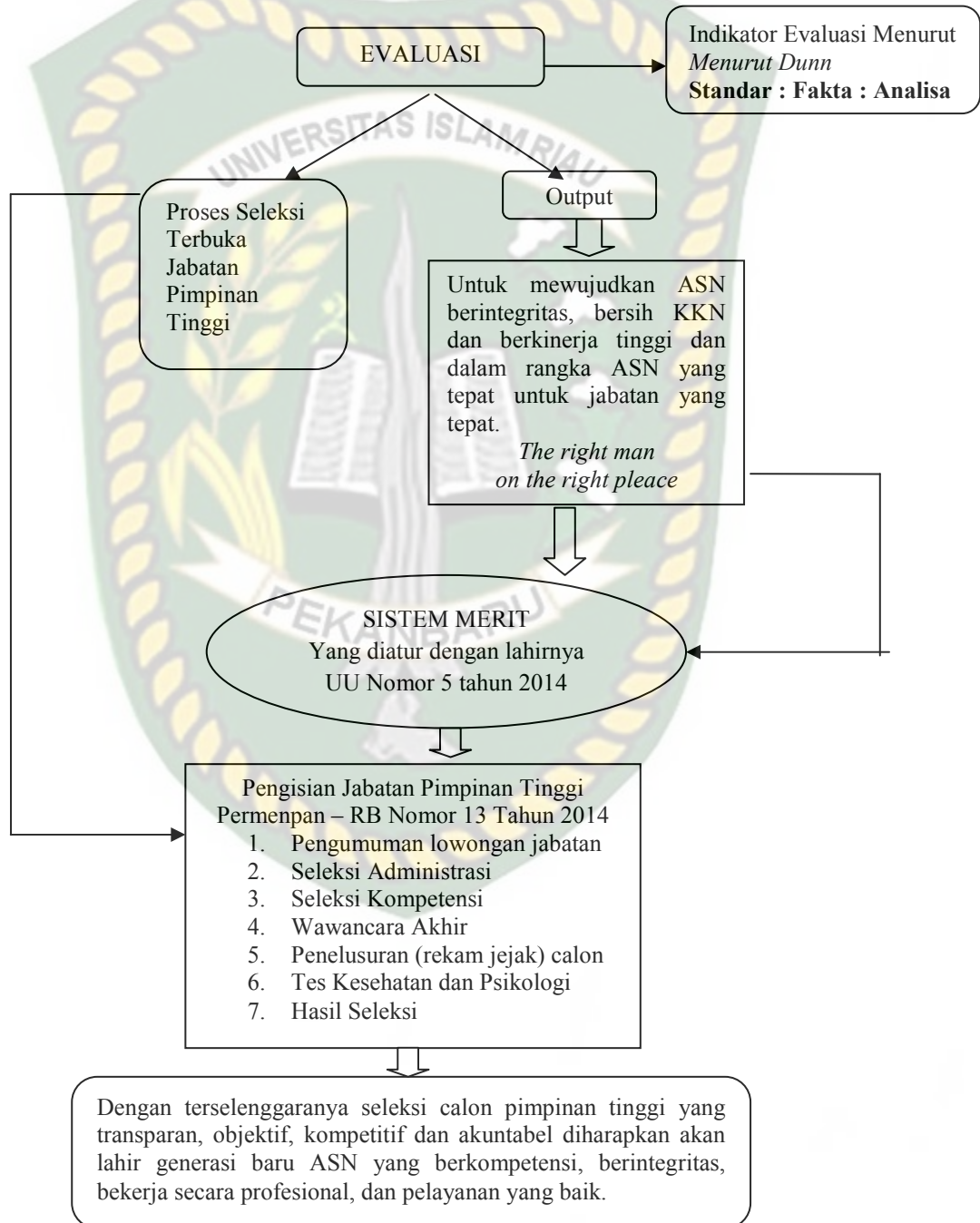
1. Kandidat yang sudah dipilih dan ditetapkan (dilantik) harus diberikan orientasi tugas oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan Pejabat yang berwenang selama 1 (satu) bulan;
2. Status kepegawaian bagi kandidat yang terpilih dari instansi luar ditetapkan dengan status dipekerjakan sesuai peraturan perundang – undangan paling lama 2 (dua) tahun untuk kepentingan evaluasi kinerja;
3. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Daerah menyampaikan laporan pelaksanaan seleksi jabatan pimpinan tinggi secara terbuka kepada KASN dan tembusannya kepada:
  - a. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, bagi instansi pusat
  - b. Menteri Dalam Negeri, dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, bagi Instansi Daerah.

#### **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran diperlukan oleh peneliti dalam proses sistematika dan alur pemikiran sebuah penelitian. Dalam penelitian ini konsep evaluasi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau menurut Dunn (2013:608-609) berpendapat bahwa evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya, sehingga dapat disimpulkan dengan analisa akhir apakah suatu

kebijakan harus direvisi atau dilanjutkan. Oleh karena itu kerangka pemikiran dalam penelitian ini disajikan pada gambar berikut ini, yaitu sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



Dijelaskan pada Gambar 2.1 tentang Kerangka Pemikiran bahwa evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya, proses Seleksi Terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama mempunyai output Untuk mewujudkan ASN berintegritas, bersih KKN dan berkinerja tinggi dan dalam rangka ASN yang tepat untuk jabatan yang tepat. Adanya SISTEM MERIT yang diatur dengan lahirnya UU Nomor 5 tahun 2014, merupakan dasar terbentuknya Permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2014 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi, yang terdiri dari :

1. Pengumuman lowongan jabatan
2. Seleksi Administrasi
3. Seleksi Kompetensi
4. Wawancara Akhir
5. Penelusuran (rekam jejak) calon
6. Tes Kesehatan dan Psikologi
7. Hasil Seleksi

Salah satu pemerintah daerah yang menerapkan sistem pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka adalah Pemerintah Provinsi Riau berdasarkan Surat Persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara, Dengan terselenggaranya seleksi calon pimpinan tinggi yang transparan, objektif, kompetitif dan akuntabel diharapkan akan lahir generasi baru ASN yang berkompetensi, berintegritas, bekerja secara profesional, dan pelayanan yang baik.

### 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu

Dibawah ini merupakan jurnal penelitian terdahulu yang peneliti pakai sebagai acuan dalam penelitian terkait dengan evaluasi pelaksanaan seleksi terbuka pejabat pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Pemerintah Provinsi Riau, sebagai berikut:

**Tabel 2.7**  
**Jurnal Penelitian Terdahulu**

Nama/ Judul Penelitian	Indikator	Hasil	Persamaan	Perbedaan
<p>Ade Surya, 2017</p> <p><i>Analisis Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Pemerintah Kabupaten Labuhan batu</i></p>	<p>Sedangkan indikator seleksi menurut Simamora meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengumuman Lowongan Jabatan</li> <li>2. Seleksi Administrasi/Berkas</li> <li>3. Wawancara Akhir;</li> <li>4. Hasil Seleksi.</li> </ol>	<p>Bahwa seleksi jabatan pimpinan tinggi pratamadi Kabupaten Labuhanbatu dapat dikatakan belum cukup efektif, karena sebaiknya seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama di Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu lebih konsisten lagi dalam menerapkan prinsip-prinsip secara professional sesuai dengan kompetensi.</p>	<p>Pada penelitian Ade Surya ini menjelaskan tentang bagaimana pelaksanaan Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, sedangkan peneliti selanjutnya akan membahas evaluasi setelah pelaksanaannya, dengan persamaan hasil pencapaian yaitu: Efektif, Cukup Efektif dan Kurang Efektif.</p>	<p>Perbedaan dalam penelitian Ade Surya membahas analisis pelaksanaannya dengan menggunakan teori dan indikator menurut Simamora sedangkan pada penelitian selanjutnya ini akan meneliti tentang evaluasi hasil pelaksanaan dengan menggunakan teori dan indikator menurut Ndraha.</p>

1	2	3	4	5
<p>Oglando Setiawan, 2016</p> <p><i>Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung</i></p>	<p>Berdasarkan Permenpan Nomor 13 Tahun 2014:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persiapan;</li> <li>2. Pelaksanaan;</li> <li>3. Monitoring dan Evaluasi</li> </ol>	<p>Bahwa Pelaksanaan seleksi terbuka pejabat pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung adalah belum adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mengetahui siapa-siapa kandidat pejabat struktural eselon II yang akan diangkat atau dipromosikan, sehingga tidak efektifnya pelaksanaan seleksi.</p>	<p>Pada penelitian menurut Setiawan menggambarkan tentang bagaimana tahap pelaksanaan seleksi Terbuka Pimpinan Pejabat Tinggi Pratama berdasarkan Permenpan Nomor 13 Tahun 2014, Persamaan dalam penelitian yang akan diteliti ini, masih dengan peraturan Permenpan Nomor 13 Tahun 2014, hanya saja yang diteliti mengenai evaluasi setelah pelaksanaan.</p>	<p>Perbedaan penelitian yang diteliti sekarang dengan penelitian Setiawan, bahwa pada penelitian sebelumnya hanya membahas tentang pelaksanaan seleksi terbuka berdasarkan Permenpan Nomor 13 Tahun 2014, sedangkan pada penelitian yang akan diteliti ini juga didasarkan pada UU.Nomor 5 Tahun 2014</p>
<p>Monalisa, 2015</p> <p><i>Analisis Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2015</i></p>	<p>Indikator pada penelitian ini menggunakan Sistem Merit atau perbandingan yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kualifikasi,</li> <li>2. kompetensi, dan</li> <li>3. kinerja yang dibutuhkan.</li> </ol>	<p>Bahwa analisis proses pengisian jabatan struktural secara terbuka untuk jabatan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau cukup terselenggara dengan baik, dimulai dengan mengadakan pengumuman. Selanjutnya untuk tata cara pelaksanaan, diawali dengan pembentukan panitia seleksi, Pelaksanaan seleksi terbagi menjadi seleksi administrasi dan seleksi kompetensi, terakhir monitoring dan Evaluasi.</p>	<p>Pada penelitian menurut Monalisa menjelaskan analisis seleksi Terbuka Pimpinan Pejabat Tinggi Pratama berdasarkan Permenpan Nomor 13 Tahun 2014 dan UU Nomor 5 Tahun 2014 dengan menggunakan system Merit, Persamaan dalam penelitian yang akan diteliti ini, masih dengan peraturan dan system merit yang digunakan, akan tetapi pada penelitian selanjutnya akan diperdalam mengenai evaluasi setelah pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.</p>	<p>Perbedaan dalam penelitian Monalisa yang membahas analisis seleksi jabatannya berdasarkan system merit atau perbandingan dengan indikator kualifikasi, kompetensi dan kinerja, sedangkan pada penelitian selanjutnya dengan menggunakan teori evaluasi menurut Ndraha akan membahas perbandingan antara sebelum dan sesudah diterapkannya kebijakan.</p>

Sumber : Modifikasi Penulis, 2019

## 2.4 Konsep Operasional

Konsep operasional merupakan generalisasi berbagai macam gejala-gejala tertentu yang berkaitan satu sama lain sehingga data yang dipakai untuk mendeskripsikan sesuatu sebagai gejala yang sama. Untuk menghilangkan dan menghindari beberapa kesalahpahaman dalam konsep ataupun istilah yang akan dipakai dalam penelitian ini, untuk itu perlu menjelaskan konsep operasional sebagai berikut:

1. **Kebijakan** adalah ketentuan-ketentuan yang harus dijadikan pedoman, pengangan, atau petunjuk bagi setiap usaha dan aparatur pemerintah, sehingga tercapai kelancaran dan keterpaduan dalam mencapai tujuan tertentu.
2. **Kebijakan Publik (*Public Policy*)** adalah pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling bergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah.
3. **Evaluasi** adalah merupakan suatu tindakan untuk menentukan nilai dari pada sesuatu melalui proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisisnya.
4. **Evaluasi kinerja** merupakan tahapan penentu kesuksesan kebijakan yang dilaksanakan, dengan menganalisis SDM yang tepat akan menghasilkan kinerja yang tepat pula.

5. **Perbandingan**, menentukan apakah perubahan yang ada adalah akibat dari kegiatan yang dilaksanakan atau karena hal lain.
6. **Aparatur Sipil Negara** adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
7. **Seleksi** adalah proses yang terdiri dari beberapa langkah yang spesifik dari beberapa kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu
8. **Seleksi Terbuka** adalah untuk memilih aparatur yang memiliki kapasitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk mengisi posisi/jabatan tertentu sehingga dapat menjalankan tugas yang lebih efektif dan efisien, menggunakan indikator tertentu dan dilakukan oleh pihak yang netral dan kompeten melakukan seleksi.
9. **Jabatan Pimpinan Tinggi Aparatur Sipil Negara** adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah.
10. **Pemerintah Provinsi Riau** adalah Badan Kepegawaian Daerah.

## 2.5 Operasional Variabel

Adapun operasional variabel dalam penelitian mengenai Evaluasi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.7 : Operasional Variabel Penelitian Tentang Evaluasi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau**

Konsep	Variabel	Indikator	Item Penilaian
1	2	3	5
<p>Sistem Merit dalam manajemen publik merit berperan sebagai value atau prinsip yang berkonotasi fairness, equity, dan reward dalam jabatan publik (public employment) berasaskan prestasi bukan atas dasar prinsip politik atau diskriminasi ataupun tindakan favoritisme lainnya. Sistem merit sebagai prinsip fundamental wajib dilakukan dalam praktik penyelenggaraan manajemen ASN. (UU ASN Pasal 51)</p>	<p>Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengumuman lowongan jabatan</li> <li>2. Seleksi Administrasi</li> <li>3. Seleksi Kompetensi</li> <li>4. Wawancara Akhir</li> <li>5. Penelusuran (rekam jejak) calon</li> <li>6. Hasil Seleksi</li> <li>7. Tes Kesehatan dan Psikologi</li> </ol> <p>Pembiayaan</p>	<p>Efektif Cukup Efektif Kurang Efektif</p>

*Sumber: Modifikasi Peneliti, 2019.*



## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Desain Penelitian

Penelitian menurut Sugiyono adalah “cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”<sup>57</sup>. Berdasarkan pengertian tersebut bahwa penelitian sebagai langkah mendapatkan informasi mengenai masalah tertentu melalui informasi dan data untuk mengetahui masalah atau memecahkan masalah. Penelitian adalah rangkaian proses yang sistematis untuk mencari dan menemukan suatu kebenaran dengan menggunakan metode – metode ilmiah dan aturan yang berlaku untuk memperoleh kebenaran ilmu dan dikombinasi dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki peneliti.

Dalam penelitian peneliti diharuskan untuk membuat desain penelitian yang akan dilakukan. Menurut Nazir<sup>58</sup> desain penelitian adalah “semua proses yang diperlukan dalam perencanaan pelaksanaan penelitian”. Pengertian tersebut dimaksudkan bahwa desain penelitian sebagai bentuk kegiatan memperoleh informasi dan data tertentu oleh peneliti dari awal perencanaan penelitian hingga pelaksanaan dan penyelesaian penelitian. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penelitian merupakan suatu metode untuk mencari suatu kebenaran.

Menurut Moleong<sup>59</sup> penelitian kualitatif adalah “penelitian yang menggunakan pendekatan naturalistik untuk mencari dan menemukan pengertian atau pemahaman tentang fenomena dalam suatu latar yang berkonteks khusus”.

Pengertian tersebut bermaksud penelitian untuk memperjelas suatu masalah atau

---

<sup>57</sup>Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, CV. Alfabeta, Bandung, 2009, hal.2

<sup>58</sup>Moh Nazir. Metode Penelitian, Jakarta, 2011, hal. 84

<sup>59</sup>Lexy Moleong. Metode Penelitian Kualitatif, 2008, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, hal. 5

informasi yang tidak diketahui dan selanjutnya menjadi tahu. Penelitian ini digunakan untuk meneliti pada kondisi objek sebenarnya dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci dengan penerapan teknik pengumpulan data yang dilakukan secara triangulasi (penggabungan).

Perolehan data terhadap penyelesaian permasalahan, dapat dilakukan dengan penelitian deskriptif. Arikunto<sup>60</sup> mengemukakan bahwa : “Penelitian Deskriptif merupakan penelitian yang benar – benar hanya memaparkan apa yang terdapat atau terjadi dalam sebuah kencah, lapangan atau wilayah tertentu, yang datanya diklasifikasikan menurut jenis, sifat atau kondisinya, dan menarik kesimpulan”. Sehingga dapat diartikan bahwa penelitian deskriptif sebagai penjelasan atas fenomena apa yang terjadi untuk diketahui, dipahami atau ditemukan jalan keluarnya.

Sugiyono (2011:13) menyatakan bahwa: “analisis data yang dilakukan dengan bersifat induktif yaitu berdasarkan fakta – fakta yang ditemukan dilapangan”. Berdasarkan defenisi tersebut dapat diartikan bahwa pendekatan induktif adalah suatu cara memecahkan suatu masalah mulai dari kegiatan mencari fakta, nyata dan murni dari pengalaman dalam masyarakat, selanjutnya dari fakta tersebut dapat ditarik kesimpulan umum atau dengan kata lain pendekatan induktif adalah suatu pendekatan yang bersifat khusus dengan memperhatikan faktor – faktor yang terkait dan saling berhubungan kemudian dibuat menjadi lebih memperhatikan fenomena dilapangan.

---

<sup>60</sup> Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, 2006, Rineka cipta, hal.

Dalam penelitian ini, berdasarkan penjelasan diatas peneliti menggunakan penelitian kualitatif, dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana tahapan pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi yang telah dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi Riau. Adapun pertimbangan peneliti menggunakan bentuk penelitian kualitatif untuk mempelajari isu – isu, kasus atau kejadian pada tahapan pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi. Selain itu peneliti bermaksud dengan menggunakan penelitian kualitatif ini dapat membantu peneliti mendalami data yang diperoleh sebagai hasil dari penelitian ini.

Penulisan deskriptif yang digunakan untuk memberikan gambaran secara jelas mengenai pelaksanaan seleksi terbuka sesuai dengan fakta yang sebenarnya ditemui di lapangan dalam hal ini mengenai evaluasi tahapan pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

### **3.2 Ruang Lingkup Penelitian**

Pengertian lingkup penelitian merupakan gambaran ataupun konteks yang berkaitan dengan tempat dan lokus penelitian. Dalam hal lingkup penelitian, merupakan tentang aspek – aspek dari suatu objek yang diteliti dalam rangka menjawab maksud penelitian. Untuk mendapatkan fokus penelitian adalah penting guna membatasi dan mengarahkan peneliti atau penulis untuk mengambil atau menyeleksi data – data apa saja yang dibutuhkan.

Penelitian ini bermaksud untuk menyimpulkan atau menemukan hasil evaluasi bagaimana pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi di lingkungan pemerintah Provinsi Riau. Dalam lingkup penelitian ini yaitu tentang tahapan pelaksanaan seleksi terbuka. Untuk menetapkan fokus penelitian adalah

penting guna membatasi permasalahan – permasalahan serta mengarahkan peneliti selaku penulis untuk mengambil dan menyeleksi data – data apa saja yang dibutuhkan dalam penulisan penelitian ini.

**Tabel 3.1. Lingkup Konsep Penelitian**

Konsep	Dimensi	Indikator
1	2	3
Evaluasi	Standar	Kaadaan Ideal
	Fakta	Kaadaan nyata yang terbukti dan telah menjadi suatu kenyataan
	Analisa	Menarik kesimpulan
Tahapan Pelaksanaan Seleksi Terbuka	Persiapan Seleksi Terbuka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pembentukan Pansel (Panitia Seleksi) yang memenuhi persyaratan</li> </ul>
	Pelaksanaan Seleksi Terbuka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengumuman lowongan jabatan</li> <li>Pengumuman lama pendaftaran</li> </ul>
	Seleksi Administrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penilaian kelengkapan berkas</li> <li>Penetapan 3 (tiga) nama calon pejabat pimpinan tinggi pratama</li> <li>Memenuhi persyaratan</li> <li>Dapat dilakukan secara online</li> <li>Hasil pengumuman ditanda tangani oleh ketua Pansel</li> </ul>
	Seleksi Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menggunakan metode <i>Assesment Center (AC)</i></li> <li>Bagi daerah yang belum menggunakan metode AC secara lengkap dapat menggunakan metode psikometri, wawancara, kompetensi, analisis kasus dan presentasi</li> <li>Kisi – kisi wawancara disiapkan oleh Pansel</li> </ul>
	Wawancara Akhir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dilakukan oleh Pansel</li> <li>Boleh melibatkan unsur pengguna (<i>user</i>)</li> </ul>
Penelusuran (rekam jejak)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melihat kesesuaian pengalaman dengan jabatan yang dilamar</li> <li>Menyusun kriteria penilaian integritas</li> <li>Dapat melakukan klarifikasi dengan instansi terkait apabila terdapat indikasi kecurigaan</li> <li>Melakukan rekam jejak ke tempat asal kerja</li> <li>Menunjuk pejabat yang akan melakukan penelusuran rekam jejak secara tertutup dan objektif</li> <li>Melakukan uji publik jika diperlukan</li> </ul>	

“Sumber” : Indikator Evaluasi menurut William Dunn dikolaborasi oleh peneliti Terhadap Tahapan Palaksanaan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Permenpan – RB Nomor 13 Tahun 2014

### 3.3 Sumber Data

Menurut Arikunto, sumber data adalah subjek darimana data dapat diperoleh. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari *person*, *place*, dan *paper*.

1. *Person* yaitu sumber data yang bisa memberi data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau melalui jawaban tertulis menurut angket". Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data person, yaitu pannel, assessor, Kepala BKD Provisi Riau, Tim Teknis, dan Peserta yang pernah mengikuti tahapan pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi di lingkungan pemerintah Provinsi Riau.
2. *Place* yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak. Diam misalnya ruangan, kelengkapan alat, dan wujud benda, warna dan lain – lain. Dalam penelitian ini menjadi sumber data place yaitu lingkungan Pemerintah Provinsi Riau sebagai wadah pelaksanaan seleksi terbuka jabatan impinan tiggdi di lingkungan Pemerintahan Provinsi Riausebagai lokasi kerja sumber data person.
3. *Paper* yaitu sumber data yang menyajikan tanda – tanda berupa huruf, angka, gambar, atau simbol – simbol lain. Adapun yang menjadi sumber data paper dalam penelitian ini yaitu, dokumen – dokumen terkait dengan pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi di lingkungan pemerintah Provinsi Riau dan lainnya yang dianggap memberikan masukan mengenai informasi dan data.

Menentukan populasi dan sampel yang dapat digunakan sebagai sumber data. Menurut Sugiyono (2012:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetpkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Jadi populasi bukan hanya orang tetapi juga objek dan benda - benda alam yang lain.

Disamping itu Sugiyono (2012:81) juga mengatakan “sample adalah bagaian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Sedangkan menurut Arikunto<sup>61</sup> sampel adalah sebagian dari populasi yang diteliti. Dinamakan penelitian sampel apabila kita bermaksud untuk mengeneralisasi hasil penelitian sampel.

Dalam penelitian ini peneliti atau penulis menggunakan sumber data yang digunakan, yaitu sumber dat primer dan sumber data sekunder.

a. Sumber data primer

Menurut Sugiyono (2008:225) yang dimaksud dengan sumber data primer adalah “sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data”. Dalam penelitian ini yang menjadi data dalam sumber data primer adalah melalui wawancara langsung yang dilakukan oleh peneliti kepada *person* sebagai informan mengenai tahapan pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan pemerintah Provinsi Riau.

b. Sumber data sekunder

Menurut Sugiyono (2008:225) yang dimaksud dengan sumber data sekunder yaitu “sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data”. Misalnya lewat orang lain ataupun dokumen.

---

<sup>61</sup>Arikunto, *Ibid.*, hal. 174

### 3.4 Informan

Moleong (2001:132) menyatakan bahwa : informan adalah orang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian, jadi dia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian.

Subjek penelitian merupakan informan yang diharapkan mampu memberikan informasi yang diperlukan selama melaksanakan penelitian. Informan adalah orang yang dianggap lebih mengetahui tentang permasalahan – permasalahan yang di amati dan bersedia untuk memberikan informasi kepada peneliti akan hal yang diteliti.

Dalam penelitian ini penetapan informan berdasarkan teknik pengambilan sampel Non Probability Sampling yaitu Snowball. Adapun Snowball menurut Sugiyono adalah teknik penentuan sampel yang awal mula jumlahnya kecil, kemudian sampel ini disuruh memilih teman-temannya untuk dijadikan sampel. Dan begitu seterusnya, sehingga jumlah sampel makin lama makin banyak. Ibaratkan sebuah bola salju yang menggelinding, makin lama semakin besar.

**Tabel 3.2. Informan Dalam Penelitian**

No	Informan	Jumlah
1	Pansel (Panitia Seleksi)	1 Orang
2	Assessor Provinsi Riau	2 Orang
3	Peserta Seleksi Terbuka	3 Orang
4	Kepala BKD Provinsi Riau	1 Orang
5	Tim Teknis	1 Orang

*Sumber: Melalui teknik pengambilan sampel yaitu Non Probability Sampling (Snowball) disusun oleh peneliti untuk penelitian.*

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

#### 1) Teknik Pengumpulan Data

Menurut Nazir<sup>62</sup> teknik pengumpulan data adalah: “rangkaian penulisan melalui prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan”. Masalah penelitian dan teknik pengumpulan data mempunyai kaitan yang sangat erat, dimana suatu masalah akan menentukan teknik apa yang harus digunakan untuk memecahkan masalah tersebut. Pengumpulan data adalah prosedur dalam perolehan data yang diperlukan sebagai bahan terhadap penyelesaian penelitian.

Dalam Sugiyono<sup>63</sup> mengemukakan:

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapat data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Kemudian pengumpulan data menurut Nazir pengumpulan data adalah prosedur yang bersifat sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan<sup>64</sup>. Sesuai dengan pendapat Sugiyono maka “teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi, interview (wawancara), kuesioner (angket), dokumentasi dan gabungan keempatnya<sup>65</sup>.

Untuk memperoleh informasi dan data – data aktual terpercaya dalam rangka memenuhi kebutuhan pengumpulan data guna memperoleh jawaban atas

---

<sup>62</sup>Nazir, *ibid.*, hal. 174

<sup>63</sup>Sugiyono, *ibid.*, hal. 224

<sup>64</sup>Nazir, *ibid.*, hal. 174

<sup>65</sup>Sugiyono, *op.cit.*, hal. 225



rumusan masalah, adapun teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Interview (wawancara)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal – hal dari responden yang lebih dalam. Dalam mengumpulkan dengan teknik ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data wawancara semi terstruktur.

Wawancara semiterstruktur dilaksanakan dengan bebas oleh peneliti kepada informan untuk diminta pendapat dan pengalamannya. Sehingga dalam melakukan wawancara peneliti mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

Dalam teknik penelitian wawancara ini, peneliti melakukan wawancara kepada *person* sebagai informan.

#### 2. Dokumentasi

Dengan teknik ini bertujuan bagi peneliti untuk mendapatkan data dan informasi berupa keterangan dokumen atau bukti – bukti tertulis lainnya dengan mencari, mempelajari yang berhubungan dengan penelitian.

### 3.6 Instrumen Penelitian

Nasution dalam Sugiyono<sup>66</sup> mengemukakan bahwa Instrumen penelitian adalah:

“Dalam penelitian kualitatif tidak ada pilihan lain dari pada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya ialah bahwa, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang dinakan bahkan hasil yang

<sup>66</sup>Sugiyono, op.cit., hal. 223

diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu. Dalam keadaan yang serba tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pelihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu – satunya yang dapat mencapainya.”

Pendapat lain, oleh Arikunto mengemukakan bahwa instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah<sup>67</sup>.

Sesuai dengan pengumpulan data maka instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penulis sendiri, dokumentasi, serta pedoman wawancara dengan informan.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono<sup>68</sup> mengemukakan :

analisis data proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit – unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.

Dalam kenyataannya, analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data dari pada setelah selesai pengumpulan data. Adapun analisis data kualitatif sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman yang dikutip dalam Sugiyono<sup>69</sup>, langkah – langkah yang ditempuh peneliti yaitu:

1. *Data Reduction* (reduksi data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal- hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk

<sup>67</sup>Arikunto, 2010, Ibid.,. Hal.203

<sup>68</sup>Sugiyono, op.cipt, hal. 244

<sup>69</sup>Sugiyono, op.cit., hal. 246-252

melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. *Data Display* (Penyajian data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Penyajian data biasa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

3. *Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan kesimpulan)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek, yang sebelumnya masih remang – remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

Penarikan kesimpulan adalah langkah terakhir dari analisis data, penarikan kesimpulan harus berdasarkan reduksi data dan penyajian data. Pada tahap ini, peneliti menyimpulkan dari data – data yang diperoleh pada saat sajian data, maka ada tahap ini peneliti menyimpulkan hasil wawancara, dokumentasi dan observasi yang berkaitan dengan penelitian.

### **3.8 Lokasi dan Jadwal Penelitian**

#### **1. Lokasi Penelitian**

Pelaksanaan Penelitian ini akan dilakukan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Riau melalui Sekreteriat Pansel yaitu UPT Penilaian Kompetensi pada BKD Provinsi Riau.

2. **Jadwal Penelitian****Tabel 3.3. Jadwal Kegiatan Penelitian dan Penyusunan Tesis**

No	Jenis Kegiatan	Juni 2019	Juli - Okt 2019				Nov 2019 - Feb 2020				Mar- Apr 2020			
1	Pengajuan Judul	X												
2	Persiapan dan Penyusunan Usulan Penelitian		X	X	X									
3	Seminar Usulan Penelitian				X									
4	Penelitian Lapangan					X	X							
5	Pengolahan dan Analisa Data							X						
6	Konsultasi Bimbingan Tesis							X	X					
7	Ujian Tesis										X			

Keterangan :

X : Pelaksanaan Kegiatan

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Provinsi Riau

Provinsi Riau, merupakan salah satu provinsi yang ada di Pulau Sumatera yang memiliki sebelas kabupaten dan kota. Sebagai provinsi yang memiliki sumber daya alam yang cukup kaya, Provinsi Riau juga memiliki letak yang strategis yakni dilintas negara-negara melayu serumpun, dengan ibukota Provinsi Riau adalah di Kota Pekanbaru.

Wilayah Provinsi Riau, dihuni oleh berbagai etnik dan suku yang tersebar disetiap kabupaten/kota, dalam tatanan sosial yang fluralistik dalam mengatur kehidupan bermasyarakat. Namun nilai kera-gaman budaya Melayu yang menjadi ciri khas dari Provinsi Riau. Hal tersebut terlihat dari filosofi yang dikemukakan oleh Laksamana Hang Tuah yakni "Tuah sakti hambah negeri, esa hilang dua terbilang, patah tumbuh hilang berganti, tak melayu hilang dibumi."

Provinsi Riau memiliki luas wilayah 107.932,71 Km yang terdiri dari 80,11 % daratan dan 19,89% lautan dan perairan. Secara administrasi Provinsi Riau terdiri dari 9 Kabupaten dan 2 Kota serta 150 Kecamatan dan 1500 desa/kelurahan, dengan jumlah penduduk 5.070.952 jiwa dan kepadatan rata-rata penduduk 46,98 jiwa/Km, sedangkan pertumbuhan penduduk periode 2000–2006 sebesar 4,01 % dan tahun 2007 sekitar 5,23 %. Dari aspek perwilayahan Provinsi Riau, berada pada wilayah timur Sumatera yang memiliki potensi untuk tumbuh dan berkembang dengan batas-batas wilayah sebagai berikut :

- 1) Sebelah Utara berbatasan langsung dengan selat Singapura dan Selat Malaka;
- 2) Sebelah Selatan berbatasan dengan Provinsi Jambi dan Selat Berhala;
- 3) Sebelah Timur berbatasan dengan Provinsi Kepulauan Riau dan Laut Cina Selatan;
- 4) Sebelah Barat berbatasan dengan Provinsi Sumatera Barat dan Sumatera Utara.

Potensi utama Provinsi Riau bila dikaitkan dengan kontribusi lapangan usaha terhadap PDRB Provinsi Riau tahun 2007, maka lapangan usaha Pertanian sebanyak 32,25 %, sektor industri sebesar 30,16 %, dan sektor perdagangan sebesar 12,02 %. Menurut lapangan usaha yang dominan di Provinsi Riau, dan hal ini tergambar dari lapangan pekerjaan bagi penduduk Provinsi Riau, yaitu sebagai berikut :

- a. Sektor pertanian sebesar 52,24 %;
- b. Sektor industri dan pengolahan sebesar 3,61 % dan;
- c. Sektor perdagangan dan jasa sebesar 26,34 %

Karakteristik dan potensi wilayah yang dimiliki oleh Provinsi Riau, maka disamping sektor pertambangan, sektor pertanian, sektor industri dan sektor perdagangan dan jasa, juga memiliki sektor utama yang memiliki daya ungkit yang cukup dominan bagi pertumbuhan ekonomi wilayah, membuka lapangan pekerjaan dan upaya pemerintah dalam penanggulangan masalah kemiskinan yang ada di Provinsi Riau.

Dalam rangka upaya percepatan pertumbuhan pembangunan daerah di Provinsi Riau, terutama dalam kerangka otonomi daerah yang sudah bergulir dewasa ini, maka Pemerintah Provinsi Riau, menyusun langkah-langkah strategi

dasar pembangunan daerah baik dalam kurun waktu jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek. Untuk itu disusun visi dan misi dari strategi dasar pembangunan daerah Provinsi Riau.

#### **4.1.1 Visi dan Misi Provinsi Riau**

##### **a. Visi Provinsi Riau**

Sebagai gambaran nyata dari penjabaran misi pembangunan Riau 2020, perlu adanya visi 5 tahun agar pada tiap tahap periode pembangunan jangka menengah tersebut dapat dicapai secara optimal. Sehingga dengan adanya pertimbangan terhadap tahapan pembangunan jangka panjang daerah, potensi, permasalahan dan tantangan pembangunan yang dihadapi serta isu-isu strategis, dirumuskanlah visi dan misi pembangunan jangka menengah daerah tahun 2014-2019, yaitu:

“Terwujudnya Provinsi Riau sebagai Pusat Perekonomian dan Kebudayaan Melayu dalam Lingkungan Masyarakat Agamis, Sejahtera Lahir dan Bathin di Asia Tenggara Tahun 2020”.

##### **b. Misi Provinsi Riau**

Adapun, misi pembangunan jangka menengah Provinsi Riau, diuraikan sebagai berikut:

1. Mewujudkan kredibilitas Pemerintah Daerah dengan kemampuan profesional, moral dan keteladanan pemimpin dan aparat (*reinventing government*);
2. Mewujudkan sumpremasi hukum (low enforcement) dan penegakan Hak Asasi Manusia (*Human Right*);
3. Mewujudkan keseimbangan pembangunan antar wilayah dan antar kelompok masyarakat;

4. Mewujudkan perekonomian berbasis potensi sumber daya daerah dan pemberdayaan ekonomi kerakyatan;\
5. Mengembangkan sarana dan prasarana untuk menciptakan kehidupan masyarakat agamis;
6. Mewujudkan kualitas sumber daya manusia dengan penekanan kemudahan memperoleh pendidikan, peningkatan mutu dan pengembangan manajemen pendidikan dasar, menengah, kejuruan dan pendidikan tinggi, kemudahan memperoleh pelayanan kesehatan yang berkualitas, serta pembangunan agama, seni budaya dan moral;
7. Mewujudkan kemudahan untuk mengakses dalam bidang transportasi, produksi, komunikasi dan informasi serta pelayanan publik;
8. Memberdayakan masyarakat dan kelembagaan desa agar mampu berperan sebagai lini terdepa dalam mengatasi berbagai permasalahan sosial dan ekonomi masyarakat pedesaan.
9. Mewujudkan sebuah payung kebudayaan daerah yakni, kelangsungan kebudayaan melayu secara komunitas dalam kerangka pemberdayaannya sebagai alat pemersatu dari berbagai etnis yang ada.

**c. Arah dan Kebijaksanaan Pembangunan Provinsi Riau**

Pembangunan yang dilaksanakan oleh setiap Pemerintah Provinsi tidak akan terlepas dari arah dan kebijakan umum pembangunan yang ditetapkan. Hal ini juga dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Riau dengan menetapkan arah dan kebijaksanaan pembangunan daerah. Adapun arah dan kebijaksanaan pembangunan daerah Pemerintah Provinsi Riau adalah sebagai berikut :

1. Pemulihan dan stabilisasi kondisi penyelenggaraan pemerintah;
2. Merekatkan kesatuan dan persatuan masyarakat serta pemerintah di Provinsi Riau;



3. Melanjutkan upaya penyelamatan dan pemulihan kelompok masyarakat yang masih termarginal dalam proses pembangunan dan mewujudkan kehidupan masyarakat yang bermartabat;
4. Pengentasan kemiskinan terhadap kelompok masyarakat yang berada dipedesaan maupun diperkotaan, dengan menumbuh kembangkan ekonomi daerah;
5. Memacu jalannya penyelenggaraan tata pemerintahan yang konsisten dan berjalan di atas aturan-aturan hukum yang kuat dan jelas demi terwujudnya supremasi hukum, menumbuhkan nilai-nilai keteladanan dalam menjalankan dan menegakkan hukum dan peraturan perundang-undangan;
6. Mendorong berkembangnya kreatifitas dan inovasi penyelenggaraan pemerintahan dan kemasyarakatan di pedesaan melalui pembangunan dan penguatan kapasitas kelembagaan pemerintah desa dan kelembagaan masyarakat desa.
7. Melaksanakan sepenuhnya kewenangan- kewenangan yang diberikan sesuai dengan prinsip - prinsip penyelenggaraan otonomi daerah nyata luas, dan bertanggung jawab yang sesuai dengan undang-undang yang berlaku;
8. Memprioritaskan penanganan permasalahan yang mendasar, serta isu strategis daerah, terutama yang menyangkut masalah kemiskinan, mengejar ketertinggalan sumber daya manusia (kebodohan) serta keterbatasan infrastruktur;

9. Memprioritaskan keseimbangan pembangunan dan pelayanan masyarakat antar wilayah daerah, kota dan desa secara proporsional dan berkeadilan;
10. Meningkatkan kerjasama antar daerah dan kerja sama regional antar provinsi, serta kerjasama antar bangsa.

#### **4.1.2. Pemerintahan**

Secara administrasi Provinsi Riau terdiri dari 10 Kabupaten dan 2 Kota, yang didalamnya terdiri dari 166 Kecamatan dan 1.846 Desa/ Kelurahan.

Pembentukan organisasi atau kelembagaan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Riau merupakan tindak lanjut dari pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, yang kemudian berhasil ditetapkan PERDA Provinsi Riau, yaitu:

- 1) Peraturan Daerah (Perda) Nomor 1 Tahun 2014 tentang Organisasi Sekretariat Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Riau.
- 2) Peraturan Daerah (Perda) Nomor 2 tahun 2014 tentang Organisasi Dinas Daerah Provinsi Riau.
- 3) Peraturan Daerah (Perda) Nomor 3 tahun 2014 tentang Organisasi Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau.
- 4) Peraturan Daerah Riau Nomor 4 Tahun 2016 tanggal 30 Desember 2016, tentang Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau.

Gubernur Riau dan Wakil Gubernur Riau dalam melaksanakan tugas dibantu oleh Sekretaris Daerah (Sekda), Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) dan Inspektorat.

### a. Sekretariat Daerah

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Riau terdiri dari:

- 1) Sekretaris Daerah
- 2) Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat;
- 3) Asisten Perekonomian dan Pembangunan;
- 4) Asisten Administrasi Umum;
- 5) Biro Administrasi Pemerintahan Umum;
- 6) Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat;
- 7) Biro Administrasi Kemasyarakatan;
- 8) Biro Administrasi Pembangunan;
- 9) Biro Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- 10) Biro Hukum dan Hak Asasi Manusia;
- 11) Biro Organisasi;
- 12) Biro Umum;
- 13) Biro Hubungan Masyarakat;
- 14) Bagian-Bagian;
- 15) Subbagian-Subbagian.

### b. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda)

Bappeda memiliki 7 unit kerja yang terdiri dari 1 sekretariat dan 6 bidang, sebagai berikut:

- 1) Sekretariat;
- 2) Bidang Sosial Budaya;
- 3) Bidang Ekonomi dan Sumber Daya Alam;
- 4) Bidang Infrastruktur dan Lingkungan Hidup;
- 5) Bidang Penelitian dan Kerjasama Pembangunan;
- 6) Bidang Sumber Daya Aparatur;
- 7) Bidang Statistik, Pelaporan dan Evaluasi.

### c. Inspektorat Provinsi

Susunan organisasi Inspektorat, terdiri dari:

- 1) Inspektur
- 2) Sekretariat
- 3) Inspektur Pembantu Wilayah I
- 4) Inspektur Pembantu Wilayah II
- 5) Inspektur Pembantu Wilayah III
- 6) Inspektur Pembantu Wilayah IV
- 7) Jabatan fungsional

#### d. OPD Provinsi

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) setingkat Dinas sebanyak 18

Dinas terdiri dari :

- 1) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan;
- 2) Dinas Kesehatan;
- 3) Dinas Sosial;
- 4) Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan;
- 5) Dinas Perhubungan;
- 6) Dinas Komunikasi, Informatika Dan Statistik ;
- 7) Dinas Bina Marga;
- 8) Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Sumber Daya Air;
- 9) Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
- 10) Dinas Pemuda dan Olahraga;
- 11) Dinas Pendapatan;
- 12) Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral;
- 13) Dinas Perindustrian dan Perdagangan;
- 14) Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif;
- 15) Dinas Pertanian dan Peternakan;
- 16) Dinas Kehutanan;
- 17) Dinas Perkebunan;
- 18) Dinas Perikanan dan Kelautan.

OPD hasil Pecahan :

- 1) Dinas Bina Marga (Pecahan Dinas PU)
- 2) Dinas Cipta Karya Tata Ruang dan Sumberdaya Air (Pecahan Dinas PU)
- 3) Dinas Kehutanan
- 4) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Gabungan)
- 5) Dinas Kesehatan
- 6) Dinas Pendapatan Daerah
- 7) Dinas Sosial
- 8) Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan
- 9) Dinas Perhubungan
- 10) Dinas Komunikasi, Informatika Dan Statistik
- 11) Dinas Perikanan dan Kelautan
- 12) Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah
- 13) Dinas Pemuda dan Olahraga
- 14) Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral
- 15) Dinas Perindustrian dan Perdagangan
- 16) Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif
- 17) Dinas Pertanian dan Peternakan
- 18) Dinas Perkebunan

Lembaga Teknik Daerah Provinsi Riau sebanyak 22 lembaga, terdiri dari :

- 1) Badan Penelitian dan Pengembangan;
- 2) Badan Kesatuan Bangsa dan Politik;
- 3) Badan Lingkungan Hidup;
- 4) Badan Ketahanan Pangan;
- 5) Badan Penanaman Modal dan Promosi Daerah;
- 6) Badan Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi;
- 7) Badan Pemberdayaan Masyarakat, Pemerintahan dan Pembangunan Desa;
- 8) Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana;
- 9) Badan Kepegawaian Daerah Daerah;
- 10) Badan Penghubung;
- 11) Badan Pelayanan Perizinan Terpadu;
- 12) Badan Penanggulangan Bencana Daerah;
- 13) Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah;
- 14) Badan Pengelola Perbatasan Daerah;
- 15) Sekretariat Badan Koordinasi Penyuluhan;
- 16) Sekretariat Korpri;
- 17) Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah;
- 18) Satuan Polisi Pamong Praja;
- 19) Rumah Sakit Umum Daerah Arifin Achmad;
- 20) Rumah Sakit Umum Daerah Petala Bumi;
- 21) Rumah Sakit Jiwa Tampan.

#### e. Kepegawaian

Pegawai Negeri Sipil (PNS) Provinsi Riau pada tahun 2019 berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau berjumlah 8.057 orang. Dari jumlah tersebut berdasarkan Golongan Kepangkatan sebagaimana terlihat dari tabel dibawah ini:

**Tabel 4.1 Jumlah PNS Provinsi Riau berdasarkan Golongan Tahun 2019**

<b>NO</b>	<b>U R A I A N</b>	<b>JUMLAH</b>
1.	Golongan I	66
2.	Golongan II	1.750
3.	Golongan III	5.223
4.	Golongan IV	1.081
<b>JUMLAH</b>		<b>8.057</b>

Sumber : BKD Provinsi Riau, Tahun 2019

Sementara itu, Dalam Pemerintahan Provinsi Riau terdapat jabatan struktural dan jabatan fungsional sebagaimana tabel dibawah ini:

**Tabel 4.2 Jumlah PNS Provinsi Riau berdasarkan Jabatan Struktural dan Fungsional Tahun 2019**

NO	Jabatan Struktural/Fungsional	Jumlah
1.	Eselon I	0
2.	Eselon II	61
3.	Eselon III	307
4.	Eselon IV	817
5.	Fungsional	1.022
	<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>2.207</b>

Sumber : BKD Provinsi Riau, 2019

Dalam Pemerintahan daerah, total jumlah PNS daerah adalah 8.057 orang serta 16 orang PNS pusat yang ditugaskan di Provinsi Riau. Sedangkan jumlah PNS pensiun adalah 200 orang.

**Tabel 4.3 Data Jumlah PNS Pemerintahan Tahun 2019**

No.	Jabatan	Jumlah	Satuan
<b>1</b>	<b>PNS</b>		
	PNS Pusat	16	Orang
	PNS Daerah	8.057	Orang
<b>2</b>	<b>PNS Pensiun</b>	200	Orang

Sumber : BKD Provinsi Riau, 2019

## 4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini akan membahas tentang bagaimana pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi di lingkungan pemerintah Provinsi Riau. Dalam pendekatan teori ini terdapat tiga indikator yang mempengaruhi evaluasi, yaitu: 1. Persiapan Seleksi Terbuka; 2. Pelaksanaan Seleksi Terbuka; dan 3. Tahap

Monitoring dan evaluasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

#### 4.2.1 Identifikasi Informan

Penelitian ini melibatkan beberapa informan yang dianggap mengerti dan menguasai masalah-masalah yang diteliti. Adapun informan kunci dalam penelitian ini adalah Pansel (Panitia Seleksi), Assessor Provinsi Riau, Kepala BKD Provinsi Riau dan Tim Teknis (Pejabat Eselon IV UPT Assesment), yang totalnya berjumlah 5 (lima) orang.

Sedangkan Informan Utama yaitu Peserta Seleksi Terbuka Provinsi Riau yang berjumlah 3 (tiga) orang, sehingga keseluruhan informan dalam penelitian ini berjumlah 8 (delapan) orang.

Adapun karakteristik dari informan diidentifikasi berdasarkan umur, jenis kelamin dan tingkat pendidikan.

##### 4.2.1.1 Jenis Kelamin

Berdasarkan identifikasi informan dari jenis kelamin, maka antara informan berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, Berikut daftar identifikasi informan berdasarkan jenis kelamin :

**Tabel 4.4**  
**Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan jenis kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Laki-Laki	5 Orang
2.	Perempuan	3 Orang
<b>TOTAL</b>		<b>8 Orang</b>

Jumlah informan yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak yaitu sebanyak 5 (lima) orang terdiri dari Kepala BKD Provinsi Riau, Pejabat Eselon IV

UPT Assesment, Panitia Pansel, Assessor Provinsi Riau dan Peserta Seleksi Terbuka Provinsi Riau sedangkan informan perempuan 3 (tiga) orang yaitu Peserta Seleksi Terbuka Provinsi Riau dan Assessor Provinsi Riau.

#### 4.2.1.2 Tingkat Pendidikan

Melalui pendidikan yang dilakukan secara sadar dan berencana serta berkesinambungan akan membentuk serta mengembangkan kepribadian dan kemampuan seseorang. Pendidikan dimiliki seseorang cenderung mempengaruhi kepribadian, kemampuan, wawasan dan pola pikir seseorang. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang maka semakin tinggi pula keahlian, daya pikir dan wawasan yang dimilikinya.

Adapun tingkat pendidikan dari keseluruhan informan, Berikut identifikasi Informan Penelitian berdasarkan Tingkat Pendidikan:

**Tabel 4.5**  
**Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan tingkat pendidikan**

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Strata 3 (S3)	1 Orang
2.	Strata 2 (S2)	7 Orang
<b>TOTAL</b>		<b>8 Orang</b>

Informan yang berlatar belakang Strata 3 berjumlah 7 (tujuh) orang yaitu Kepala Badan Kepegawaian Provinsi Riau, Assesor, Peserta Seleksi Terbuka sedangkan informan yang berlatar belakang Strata 2 berjumlah 1 (satu) orang yaitu Panitia Seleksi. Melihat komposisi informan berdasarkan tingkat pendidikan



diatas, maka terlihat bahwa informan yang berlatar belakang Strata 2 sangat mendominasi.

Pelaksanaan wawancara dilakukan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang beralamat di Jalan Cut Nyak Dien, yang merupakan tempat penelitian ini berlangsung. Sebelum melakukan wawancara tahap pertama yang peneliti lakukan adalah membuat perjanjian dengan informan, oleh karena itu tahapan wawancara ini membutuhkan waktu sekitar 7 (tujuh) sampai dengan 14 hari. Hal ini disebabkan oleh adanya kesibukan pekerjaan dari para pejabat struktural Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang harus menyelesaikan pekerjaannya terlebih dahulu dan keinginan dari peneliti agar dapat melakukan observasi di lokasi penelitian agar dapat mendeskripsikan gambaran.

#### **4.2.2 Pelaksanaan Tahapan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Yang Dilakukan Oleh Pemerintah Provinsi Riau**

Berdasarkan hasil observasi dan data yang didapat oleh peneliti adanya fenomena yang menjadi dasar dilakukan penelitian mengenai pelaksanaan seleksi terbuka pejabat pimpinan tinggi pratama di lingkungan pemerintah Provinsi Riau oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yaitu: Dalam pelaksanaan seleksi JPTP, tahap pertama yang dilakukan dalam pelaksanaan adalah kelengkapan administrasi berkas, kemudian dinilai oleh panitia seleksi, adapun persyaratan administrasi didasarkan pada peraturan yang berlaku atau adanya peraturan internal instansi yang dibuat oleh pejabat Pembina kepegawaian, bahwa fakta dilapangan banyak pejabat yang belum lulus dalam tahap persyaratan administrasi dengan alasan kurangnya salah satu syarat antara lain tidak memiliki keterkaitan

dengan jabatan yang akan dilamar dan tidak adanya keterkaitan antara rekam jejak jabatan lama dengan jabatan dalam tugas bidang terkait.

Berikut ini adalah jadwal seleksi dan tahapan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2017:

Tabel 4.6  
Jadwal Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Tahun 2017  
Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau

No	Tahapan	Jadwal
1	Pengumuman dan Pendaftaran	10 Februari - 02 Maer 2017
2	Pengumuman Hasil Seleksi Administrasi	06 Maret 2017
3	Seleksi Kompetensi Manajerial	08 - 19 Maret 2017
4	Pengumuman Hasil Seleksi Kompetensi Manajerial	21 Maret 2017
5	Pembuatan Makalah (Panitia Seleksi)	22 Maret 2017
6	Presentasi dan Wawancara Akhir (Panitia Seleksi)	23 - 25 Maret 2017
7	Pengumuman Hasil Akhir Seleksi Terbuka	27 Maret 2017

Sumber : BKD Provinsi Riau, 2017

Pada tabel diatas, Pengumuman merupakan tahapan awal dalam proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Untuk mengisi lowongan jabatan pimpinan tinggi agar dilakukan atau diumumkan secara terbuka, baik dalam bentuk surta edaran melalui papan pengumuman, dan/atau media cetak, media elektronik (termasuk media on-line/internet). Dan pengumuman dilaksanakan paling kurang 15 (lima belas) hari kerja sebelum batas akhir tanggal penerimaan lamaran. Pada pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama pada Instansi Pemerintahan Kabupaten/Kota pengumuman lowongan jabatan dapat dilakukan dengan terbuka dan kompetitif paling kurang pada tingkat kabupaten/kota yang bersangkutan, dan/atau antar kabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan

latihan, rekam jejak, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan. Uraian tahapan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama sesuai dengan Permpenpan nomor 13 Tahun 2014.

Selanjutnya dilihat dari daftar kelulusan administrasi Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2017 dari 82 orang yang daftar, 9 (Sembilan) orang tidak lulus dalam administrasi dikarenakan peserta tidak melampirkan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) dan tidak melampirkan SPT-PPH tahun terakhir, ada juga salah satu peserta tidak mempunyai pengalaman jabatan untuk jabatan yang akan diduduki dan penilaian kesesuaian secara kumulatif paling kurang selama 5 (lima) tahun. Berikut daftar kelulusan administrasi Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi :

Tabel 4.7  
Daftar Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Tahun 2017  
Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau

Pendaftaran	Lulus Administrasi	Tidak Lulus Administrasi	Keterangan
82 orang	73 orang	9 orang	Kekurangan berkas administrasi antara lain: 1. 2 (dua) orang peserta tidak melampirkan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN); 2. 1 (satu) orang tidak melampirkan SPT-PPH tahun terakhir; 3. 1 (satu) orang melebihi umur yang telah ditetapkan yaitu Usia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun; 4. 5 (lima) orang tidak memiliki pengalaman jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki dan diutamakan memiliki pengalaman di bidang standardisasi dan penilaian kesesuaian secara kumulatif paling kurang selama 5 (lima) tahun.

Sumber : BKD Provinsi Riau Tahun 2018

Pada tabel 4.7 diatas Pemerintah Provinsi Riau menggelar seleksi terbuka untuk formasi eselon II, dengan persyaratan administrasi sebagai berikut:

1. Surat lamaran ditulis tangan oleh pelamar dengan tinta hitam dan bermeterai Rp. 6.000,- ditujukan kepada Ketua Panitia Seleksi dengan menyebutkan nama jabatan yang dilamar dan mencantumkan nomor Whatsapp yang aktif;
2. Daftar riwayat hidup lengkap sesuai Format terlampir;
3. SK kepangkatan terakhir;
4. Ijazah Sarjana atau Diploma IV dan ijazah Pasca Sarjana bagi yang memiliki;
5. SK Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang dilamar;
6. Hasil penilaian prestasi kerja 2 (dua) tahun terakhir (SKP tahun 2017 dan SKP tahun 2018);
7. Tanda bukti lapor SPT Pajak Penghasilan tahun terakhir;
8. Tanda bukti penyerahan LHKPN/LHKASN;
9. Surat keterangan tidak sedang/pernah menjalani hukuman disiplin tingkat sedang atau tingkat berat yang ditandatangani atasan langsung selama 5 (lima) Tahun terakhir;
10. Surat keterangan bebas dari narkoba yang dilengkapi hasil pemeriksaan laboratorium unit kesehatan pemerintah paling lama 1 (satu) bulan sebelum penyampaian lamaran;
11. Surat keterangan sehat dari dokter unit pelayanan kesehatan pemerintah;
12. Surat rekomendasi persetujuan dari Pejabat Pembina Kepegawaian atau dari instansinya untuk mendaftar dan mengikuti pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Provinsi Riau melalui seleksi terbuka;
13. Fakta Integritas.

Pendaftaran pada tabel 4.7 tersebut diatas, diikuti sebanyak 82 peserta. Seleksi terbuka ini untuk formasi 13 Jabatan yang ada di Pemerintah Provinsi Riau seperti Kepala Badan, Kepala Dinas, hingga Kepala Biro Sekretariat Daerah.

Yang lulus administrasi sebanyak 73 orang, 9 orang yang lain dinyatakan tidak lulus administrasi dikarenakan adanya salah satu syarat yang tidak terpenuhi seperti tidak melampirkan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) dan tidak melampirkan SPT-PPH tahun terakhir. Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa peserta yang dinyatakan lulus Assessment itu berarti telah memiliki kompetensi sesuai dengan kompetensi pada lowongan jabatan yang dibutuhkan sesuai dengan lamaran masing – masing peserta.

Setiap PNS yang mengikuti seleksi terbuka berhak memilih tiga jabatan yang diinginkannya, nantinya panitia seleksi yang terdiri dari unsur akademisi dan PNS Pemerintah Provinsi Riau akan menyeleksi kemampuan peserta seleksi terbuka setelah melalui beberapa tahapan. Untuk selanjutnya pada tahap Assesment jumlah peserta yang lulus yaitu :

Tabel 4.8  
Jumlah Lulus Assesment Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama  
Tahun 2017 Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau

Lulus Administrasi	Tidak Lulus Assesment	Lulus Assesment	Nama Yang Lulus
1	2	3	4
73	46	27	1. Alizar, SH, M.Si 2. Anasri, SH 3. Aryadi, S.Sos 4. Azrial AR, SH, MH 5. Baiakl, S.Pi, M.Si 6. Chairul Rizki, Drs.MS, MP 7. Chairussyah, ST, MT 8. Dadang Purwanto, Ir, MT 9. Edwin Supradana, ST, MT 10. Ekki Gaddafi, S.Kom, M.Kom 11. Elly Wardani, SH 12. Herman, Ir.M.Si 13. Indra Agus Lukman, AP, M.Si 14. Indra Putrayana, Drs. M.Si 15. Iqaruddin, Drs. M.Si 16. M. Suib, Ir. MM 17. M. Syukri Harto, SE, M.Si 18. Masrul Kasmy, Drs. M.Si

1	2	3	4
			19. M. Azza Faroni, Drs 20. M. Amin, Ir. M.Eng 21. M. Arifin, Drs. MSi 22. Nopriman, ST, MT 23. Peri Yusnadi, S.Sos, MH 24. Raja Yoserizal, S.Sos. M.Sn 25. Said Mustafa, Dr. M.Si 26. Yuliasman, SH 27. T. Zulhelmi, Ir. M.Si

*Sumber : BKD Provinsi Riau Tahun 2018*

Pada tahap Assesment berdasarkan Keputusan Panitia Seleksi Nomor Kpts.019/PANSEL-JPTP/2017 tentang Penetapan Hasil Akhir Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Provinsi Riau, Peserta yang lulus Pengisian Jabatan Tinggi Pratama Provinsi Riau sebanyak 27 (dua puluh tujuh) orang. Hasil seleksi kompetensi manajerial seleksi terbuka untuk menduduki jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Provinsi Riau sudah diumumkan. Ada 27 nama calon yang lolos dan akan disaring untuk mengisi posisi jabatan yang diinginkan tersebut.

Tahap seleksi Assesment yaitu Seleksi kompetensi diikuti bagi para peserta calon pejabat yang telah lulus dalam proses administrasi yang diperiksa oleh panitia seleksi. Dalam Seleksi ini akan menguji pengetahuan calon pejabat pimpinan tinggi pratama. Pada tahapan tes seleksi merupakan hal yang sangat penting dalam rangka seleksi pimpinan tinggi pratama. Tes seleksi adalah kegiatan yang menyaring pelamar agar menghasilkan calon-calon yang dianggap potensial dalam mengisi suatu jabatan pimpinan tinggi pratama. Dalam proses seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama terbagi atas tiga tes yaitu kompetensi tekhnis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural.

Tahapan dalam melakukan seleksi kompetensi dapat dikategorikan menjadi beberapa tahap yakni:

a) Kompetensi Manajerial

Yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kompetensi atau kemampuan pegawai dalam melakukan manajemen atau pengaturan tata kelola kerja dalam pelaksanaan suatu fungsi atau program kerja kepegawaian. Peranan utama kompetensi manajerial tersebut adalah untuk mengelola dan mengatur berbagai sumber daya dalam lingkungan kepegawaian, baik sumber daya tenaga kerja, infrastruktur, dan sebagainya guna sehingga mampu berhasil guna secara maksimal. Dengan kata lain, kompetensi ini tidak menitikberatkan pada kemampuan spesifik pegawai dalam suatu bidang tertentu yang digelutinya, melainkan pada kemampuan manajerial atau kemampuannya dalam melakukan manajemen kerja.

b) Kompetensi Bidang

Kompetensi bidang merupakan kompetensi, kemampuan, dan/atau keahlian yang dimiliki pegawai dalam suatu bidang tertentu secara spesifik. Kompetensi ini menekankan pada kemampuan atau keahlian individual pegawai dalam melakukan kerja untuk melaksanakan suatu fungsi kerja tertentu yang bersifat spesifik terhadap suatu bidang kerja, misalnya dalam bidang pengembangan wilayah tata kelola ruang, pertanian, kelautan, komputer, dan sebagainya.

Dalam tes seleksi kompetensi teknis dilakukan melalui penyusunan makalah yang temanya sendiri disesuaikan dengan jabatan yang dipilih dan juga

sesuai dengan ketetapan panitia seleksi. Setelah Pembuatan makalah akan di lanjutkan sesi persentasi bahan paparan dan kemudian diberi penilaian oleh tim seleksi.

Setelah dilakukan seleksi kompetensi tekhnis dan dilakukan penilaian maka panitia akan melakukan pengumuman. Nama-nama peserta yang lulus akan mengikuti tes selanjutnya yaitu tes kompetensi manajerial dan tes kompetensi sosial kultural.

Tes kompetensi manajerial dan tes kompetensi sosial kultural dilakukan langsung oleh tim assement independen yang berasal dari akademisi. Pada tahap ini para peserta akan di interview secara mendalam oleh tim assement. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Bapak Ikhwan Ridwan, beliau menyampaikan bahwa:

*“Setelah lulus kompetensi tekhnis, peserta yang lulus nantinya akan dihadapkan pada tes kompetensi manajerial dan tes kompetensi sosial kultural, peserta akan diberikan beberapa pertanyaan terkait hal-hal yang berkaitan dengan jabatan yang ingin dilamar dan juga berkaitan dengan isu-isu aktual saat ini”. (Wawancara tanggal 11 Juni 2019, pukul 10.00 WIB)*

Pada tahap Wawancara akhir merupakan langkah terakhir dalam proses seleksi pimpinan tinggi pratama. Pada tahap ini adalah pemantapan pelamar yang dianggap paling cocok dalam menempati posisi pimpinan tinggi pratama. Setelah peserta melewati tahap tes uji kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Maka panitia akan mengumumkan siapa saja peserta yang akan lulus pada tahap terakhir. Kepala Seksi Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi UPT Penilaian Kompetensi Bapak Jefri Firdaus Arief, beliau menyampaikan :



*“Panitia dari pemerintah Provinsi Riau akan mengumumkan siapa yang lulus ke tahapan terakhir yaitu wawancara akhir. Misalkan peserta tersisa lima belas orang otomatis yang akan lulus untuk mengikuti wawancara akhir sebanyak sembilan orang saja sesuai dengan jabatan yang kosong. (Wawancara tanggal 12 Juni 2019, Pukul 11.00 WIB)*

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pada tahapan wawancara akhir akan tersisa sembilan orang peserta yang akan dicecar oleh banyak pertanyaan yang spesifik atau bisa dikatakan lebih fokus terkait jabatan yang ingin dilamar. Berbeda dengan tahapan sebelumnya yang pertanyaannya lebih mendasar ke pertanyaan umum. Pada tahapan ini panitia juga mempunyai tugas untuk mengkonfirmasi kembali data-data peserta yang mengikuti tes terakhir. Tujuannya adalah agar peserta yang mengikuti tahapan wawancara akhir tidak memiliki kendala terhadap data-data pribadi yang menjadi syarat utama dalam proses seleksi pimpinan tinggi pratama di Provinsi Riau.

Dalam hal ini Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Bapak Ikhwan Ridwan, menyatakan bahwa:

*“Setelah Panitia mendapatkan sembilan peserta yang lulus pada tahap wawancara akhir, panitia akan melaporkan dan mengkoordinasikan seluruh hasil tahapan kepada BKD dalam hal ini kepada saya sendiri. Kemudian kami melakukan rapat internal untuk mengevaluasi kembali segala proses dan tahapan yang sudah berlangsung, sebelum pada akhirnya memberikan serta merekomendasikan hasil akhirnya kepada Bapak Gubernur, selaku Pejabat Pembina Kepegawaian sebagai penentu akhir dalam proses ini.” (Wawancara tanggal 11 Juni 2019, pukul 10.00 WIB)*

Untuk ke Tahap selanjutnya, Panitia Seleksi mengolah hasil dari setiap tahap seleksi dan menyusun peringkat nilai, Panitia Seleksi mengumumkan hasil dari setiap tahap kepada peserta seleksi, Panitia seleksi menyampaikan peringkat nilai kepada Pejabat Pembina Kepegawaian, Peringkat nilai yang disampaikan

kepada Pejabat Pembina Kepegawaian bersifat rahasia, Panitia Seleksi menyampaikan hasil penilaian jabatan tinggi pratama (setara dengan eselon IIa dan IIb) dan memilih sebanyak 9 (sembilan) calon sesuai urutan nilai tertinggi untuk disampaikan kepada Pejabat yang berwenang. Pejabat yang berwenang mengusulkan 9 (sembilan) nama calon yang telah dipilih Panitia Seleksi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (Gubernur). Penetapan calon harus dilakukan konsisten dengan jabatan yang dipilih dan sesuai dengan rekomendasi Panitia Seleksi kecuali untuk jabatan yang serumpun.

Adapun ketentuan-ketentuan umum yang lazim digunakan dalam proses seleksi untuk menentukan kualifikasi kompetensi bidang berdasarkan hasil wawancara dengan Panitia Pansel JPTP, yaitu:

- 1) Menggunakan metode tertulis dan wawancara serta metode lainnya;
- 2) Standar kompetensi Bidang disusun dan ditetapkan oleh masing-masing instansi sesuai kebutuhan jabatan dan dapat dibantu oleh assessor;
- 3) Standar Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Bidang ditetapkan oleh masing-masing instansi mengacu pada ketentuan yang ada atau bila belum terpenuhi dapat ditetapkan sesuai kebutuhan jabatan di instansi masing-masing;
- 4) Hasil penilaian beserta peringkatnya disampaikan oleh Tim Penilai Kompetensi kepada Panitia Seleksi.

Pada tanggal 8 Juni 2017 Gubernur Riau juga melakukan Pelantikan pejabat eselon II mengisi 9 posisi yang kosong jabatan tinggi pratama di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Pelantikan tersebut berdasarkan Surat

Keputusan Kpts.421/VI/2017 tentang pengangkatan Pejabat Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Provinsi. Ada pun sembilan pejabat yang dilantik antara lain :

1. Kepala Dinas Kebudayaan dijabat Yoserizal
2. Kepala Dinas Perikanan dan Kelautan dijabat Herman
3. Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) dijabat Dadang Eko Purwanto
4. Kepala Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan dijabat M Amin
5. Kepala Badan Pendapatan Daerah dijabat Indra Putra
6. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik dijabat Chairul Riski
7. Kepala Biro Hukum dijabat Elly Wardhani
8. Kepala Biro Umum dijabat Aryadi
9. Kepala Biro Kesra dijabat Masrul Kasmi.

Dari hasil penelitian membuktikan bahwa, Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Provinsi Riau kurang kompetitif adalah Pengumuman yang tidak disampaikan kepada peserta sebelum pelantikan serta penetapan pejabat terpilih yang terkesan tidak memperhatikan hasil dari proses seleksi kompetensi manajerial dan kompetensi bidang karena banyak pejabat yang pada saat pelantikan ditetapkan dan ditempatkan pada sebuah jabatan yang tidak sesuai dengan jabatan yang mereka pilih pada waktu seleksi, ada juga pejabat yang ditetapkan pada suatu jabatan padahal ia tidak diundang dan tidak mengikuti sama sekali proses seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama.

Evaluasi yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah evaluasi pelaksanaan pada tahun sebelumnya yaitu pada pelaksanaan seleksi JPTP Tahun 2017 yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, apakah telah efektif secara keseluruhan dilaksanakan.

Sebagaimana dikemukakan terdahulu pada BAB II dalam operasional variabel bahwa tujuan yang hendak dicapai dalam Evaluasi pelaksanaan seleksi terbuka pejabat pimpinan tinggi pratama di pemerintah Provinsi Riau antara lain adalah mendiskripsikan Fungsi manajemen yang meliputi indikator Persiapan, Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, dan Tindakan Perbaikan. Alur pemikiran dalam penelitian ini diawali dengan sistem merit, dimana dalam sistem ini penempatan jabatan struktural pada pemerintah Provinsi Riau diaitkan dengan pelaksanaan pola karier.

Berkaitan dengan pelaksanaan pola karier untuk jabatan pimpinan tinggi pratama bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Riau, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yaitu Bapak Ikhwan Ridwan, beliau menjelaskan:

*“Berbicara mengenai jabatan pimpinan tinggi pratama yang berkaitan dengan pola karier pada Pemerintah Daerah Provinsi Riau bahwa ada beberapa tahap yang akan dilaksanakan bagi ASN yang ingin menduduki jabatan structural, prinsip dari pola karier tersebut perlu diketahui bahwa setiap PNS berhak mendapatkan dan memperoleh kesempatan yang sama untuk menduduki jabatan tersebut asalkan mereka memenuhi persyaratan sesuai peraturan yang berlaku”. (Wawancara tanggal 11 Juni 2019, pukul 10.00 WIB)*

Dari hasil wawancara diatas, dapat dijelaskan bahwa pola karier pada Pegawai Negeri Sipil dikaitkan dengan jabatan pimpinan tinngi pratama pada pemerintah Provinsi Riau terdapat 4 (empat) komponen didalam pelaksanaanya yang meliputi: perencanaan karier, jalur karier, sasaran karier dan pengembangan karier, dilihat dalam pelaksanaanya, belum terdapat aturan yang lengkap dan terinci sehingga masih terdapat kejanggalan yang berpengaruh pada kinerja dari PNS yang bersangkutan.

Berikut ini dijelaskan tentang pola karir yang ada di pemerintah Provinsi Riau yang berkaitan dengan jabatan pimpinan tinggi pratama, yaitu:

- 1) Dalam hal pengisian untuk jabatan pimpinan tinggi pratama, diganti apabila sudah memegang jabatan minimal 2 (dua) tahun atau berdasarkan evaluasi kinerja yang dinilai oleh Gubernur Provinsi Riau, selanjutnya untuk jabatan yang sama tidak boleh diisi lebih dari 5 (lima) tahun untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama;
- 2) Pengisian jabatan administrator yang mendapatkan promosi bisa menduduki untuk pengisian jabatan tinggi pratama asal memenuhi syarat berdasarkan peraturan yang berlaku;
- 3) Adanya Uji kompetensi yang dilakukan oleh panitia seleksi dalam pelaksanaan pengisian jabatan tinggi pratama yang ditetapkan melalui Keputusan Gubernur;
- 4) Bagi peserta yang memenuhi persyaratan, selanjutnya uji kompetensi dilakukan oleh panitia seleksi terhadap pejabat pimpinan tinggi pratama atau pejabat administrator yang layak untuk promosi;
- 5) Berdasarkan hasil seleksi uji kompetensi, panitia seleksi memberikan rekomendasi 3 orang calon terbaik beserta hasil assesmen bagi setiap lowongan jabatan pimpinan tinggi paratama kepada Pejabat Pembina Kepegawaian;
- 6) Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal ini WaliProvinsi Riau, akan menerima hasil rekomendasi tentang peserta yang lulus dengan melihat data dan rekam jejak para pejabat pimpinan tinggi serta laporan hasil pemeriksaan

yang dikeluarkan oleh Inspektorat Daerah bagi Pejabat yang direkomendasikan oleh Panitia Seleksi;

7) Berdasarkan hasil seleksi, rekam jejak dan hasil pemeriksaan laporan, Gubernur Riau akan menentukan:

- a) Apakah jabatan pimpinan tinggi pratama dirotasi atau job fit;
- b) Bagi jabatan administrator yang memenuhi persyaratan apakah promosi atau *talent pool*.

Adanya kekosongan jabatan pimpinan tinggi pratama di Pemerintah Provinsi Riau, hal ini membutuhkan untuk melaksanakan seleksi terbuka yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau (BKD), dalam melaksanakan evaluasi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Provinsi Riau dengan menggunakan system merit yang merupakan suatu sistem kepegawaian yang dalam mengangkat pegawai didasarkan atas kecakapan. Lebih lanjut, sistem merit adalah sistem kepegawaian dimana terdapat perbandingan kecakapan atau prestasi yang berpengaruh terhadap masing-masing seleksi dan kemajuan individu-individu dalam pelayanan dan di mana kondisi dan penghargaan kinerja berkontribusi terhadap kompetensi dan keberlanjutan pelayanan.

Dalam hal ini peneliti menggali informasi responden tentang Bagaimana pelaksanaan seleksi terbuka pejabat pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD), pengetahuan responden tentang indikator-indikator fungsi manajemen yaitu, adanya acuan dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan, yang meliputi Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian.

Berikut adalah hasil wawancara peneliti dengan informan berdasarkan indikator dalam pelaksanaan seleksi Terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, sebagai berikut :

#### **4.2.1 Berdasarkan Indikator Persiapan**

Dalam rangka kekosongan jabatan pejabat tinggi pratama, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 mengenai tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka di Instansi Pemerintah. Dalam proses Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama pada Pemerintah Daerah Provinsi Riau dilakukan dalam 3 (tiga tahapan) yaitu persiapan, pelaksanaan dan Monitoring. Untuk diketahui bersama persyaratan umum bagi peserta Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama yang akan diisi melalui seleksi terbuka yaitu:

1. Berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil Aktif di jajaran Pemerintah Provinsi Riau dan jajaran Pemerintah Kabupaten/Kota dalam Provinsi Riau;
2. Menduduki pangkat paling rendah Pembina Tk. I (IV/b);
3. Pendidikan paling rendah Sarjana (S1);
4. Berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun kecuali bagi pejabat yang sedang duduk dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama berusia paling tinggi 58 (lima puluh delapan) tahun;
5. Semua unsur penilaian DP3/Penilaian Prestasi Kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
6. Telah mendapatkan persetujuan dari atasan langsung untuk mengikuti rangkaian seleksi;
7. Tidak pernah dijatuhi hukuman pidana, hukuman disiplin tingkat sedang dan/atau tingkat berat, serta tidak sedang dalam proses pemeriksaan karena dugaan pelanggaran pidana/disiplin berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan;
8. Tidak memiliki afiliasi dan/atau menjadi anggota Partai Politik;
9. Sehat jasmani dan rohani;
10. Telah menyerahkan SPT Pajak Tahunan/ LHKPN.

Selanjutnya persiapan yang dilakukan dalam Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Riau, adalah sebagai berikut:

**a) Pembentukan Panitia Seleksi**

Untuk mengetahui bagaimana pentingnya penunjukan panitia seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau agar pelaksanaan seleksi dapat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan serta dapat terselenggaranya kegiatan seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau dengan baik dan lancar, sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Kepala BKD Provinsi Riau mengenai maksud dan tujuan dibentuknya panitia seleksi, Bapak Ikhwan Ridwan , beliau mengatakan:

*“Maksud dan tujuan dibentuknya panitia seleksi pada penyelenggaraan seleksi terbuka jabatan tinggi pratama di Provinsi Riau adalah agar terselenggaranya seleksi terbuka ini secara transparan, kompetiti, objektif dan akuntabel, selanjutnya tujuan dibentuk panitia seleksi supaya penyelenggaraan seleksi terbuka dalam jabatan pimpinan tinggi pratama ini sesuai dengan aturan yang diatur dalam perundangan”.*  
(Wawancara tanggal 11 Juni 2019, Pukul 10.00 WIB)

Sebagai panitia seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, peneliti melakukan wawancara dengan Panitia Pansel mengenai pertanyaan tentang apakah panitia seleksi JPTP ini ditunjuk berdasarkan Gubernur atukah diadakan pertemuan pembentukan terlebih dahulu, dan apakah melibatkan pihak akademisi dari universitas, Bapak Jefri Firdaus Arief yang merupakan salah satu panitia Pansel JPTP Provinsi Riau dengan Jabatan Kepala Seksi Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi UPT Penilaian Kompetensi, mengatakan:



*“Bahwa terkait nama-nama panitia seleksi yang ditunjuk ini, adalah hasil rapat dengan Gubernur Provinsi Riau beserta jajaran terkait, nama yang sudah dipilih ini merupakan orang-orang terbaik di bidangnya, adapun beberapa nama diambil dari kalangan akademisi, profesional, dan mantan pejabat di lingkungan Provinsi Riau. (Wawancara tanggal 12 Juni 2019, Pukul 11.00 WIB)*

Panitia seleksi ini juga telah mendapatkan persetujuan dari Komite Aparatur Sipil Negara (KASN) pusat. Terkait mengenai pembentukan panitia seleksi untuk jabatan tinggi pratama dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau telah sesuai dengan ketentuan yang diatur oleh undang-undang dimana jumlah panitia seleksi harus berjumlah ganjil selain itu terkait susunan panitia seleksi jika dilihat dari latar belakang pendidikan sudah sesuai harapan semua pihak dimana panitia seleksi semuanya memiliki latar pendidikan tamatan sarjana strata 2 serta ada yang bergelar professor.

#### **b) Penyusunan dan Penetapan Standar Jabatan Yang Lowong**

Terkait mengenai penetapan standar jabatan yang lowong untuk jabatan tinggi pratama dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau sudah sesuai mekanisme yang telah diatur oleh undang-undang selain itu standar yang ada juga tidak ada keluhan dari peserta seleksi sehingga hal ini memberikan kemudahan bagi panitia seleksi dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Berdasarkan pengumuman Panitia Seleksi Terbuka Pemerintah Provinsi Riau Nomor. 800/BKD/7.2/II/2017/496, Seleksi terbuka ini untuk formasi 9 Jabatan yang ada di Pemerintah Provinsi Riau, yaitu:

1. Kepala Dinas Kebudayaan Provinsi Riau;
2. Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau;
3. Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Riau;

4. Kepala Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Provinsi Riau;
5. Kepala Badan Pendapatan Daerah Provinsi Riau;
6. Kepala Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Riau;
7. Kepala Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Riau;
8. Kepala Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Riau;
9. Kepala Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau.

**c) Pengumuman Lowongan Jabatan**

Pengumuman merupakan tahapan awal dalam proses pelaksanaan seleksi terbuka. Hal pertama dilakukan dengan mengumumkan secara terbuka melalui Surat Edaran, situs internet BKD Provinsi Riau ataupun melalui papan pengumuman, media cetak. Dijelaskan dalam pengumuman tersebut tentang jadwal pelaksanaan selama berapa hari kerja sampai pada penerimaan berkas dan batas akhir tanggal penerimaan lamaran.

Dalam pengumuman seleksi terbuka harus memuat nama jabatan yang lowong, dan persyaratan administrasi antara lain:

- 1) surat lamaran dibuat sendiri oleh pelamar dan bermaterai;
- 2) fotokopi SK kepangkatan dan jabatan yang diduduki;
- 3) fotokopi ijazah terakhir yang sesuai dengan jabatan yang dilamar
- 4) fotokopi SPT tahun terakhir;
- 5) fotokopi hasil penilaian prestasi kerja 2 tahun terakhir;
- 6) riwayat hidup (CV) lengkap.

Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Bapak Ikhwan Ridwan, mengatakan bahwa:

*“Seleksi JPTP ini akan dilakukan oleh Panitia Seleksi (Pansel) yang dipimpin Prof. Dr. Muchtar Ahmad, M.Sc (Guru Besar Universitas Riau), kami dari BKD hanya merupakan unsur pembantu dalam pelaksanaannya, Sejumlah persyaratan umum mesti dipenuhi oleh para pejabat yang*

*hendak mengikuti seleksi terbuka ini, Seperti minimal pernah menjabat dua jabatan struktural eselon III selama dua tahun dan lulus Diklat Kepemimpinan III.” (Wawancara tanggal 13 Juni 2019, Pukul 09.00 WIB)*

Pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama secara terbuka pada hakikatnya menerapkan prinsip keterbukaan, artinya setiap pelamar yang memenuhi persyaratan tertentu memiliki hak untuk mengajukan dirinya dalam seleksi pengangkatan jabatan pimpinan tinggi pratama tersebut. Hal tersebut dilakukan guna menampung berbagai kompetensi yang dimiliki oleh pegawai sehingga nantinya dapat ditempatkan pada posisi atau jabatan yang sesuai dengan kompetensinya.

#### **4.2.2 Berdasarkan Indikator Pelaksanaan**

Sasarannya dalam seleksi pengisian jabatan tinggi pratama di pemerintah Provinsi Riau adalah terpilihnya calon pejabat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk formasi Jabatan yang kosong. Adanya perencanaan yang matang dalam pengisian formasi jabatan yang kosong, hal ini berkaitan dengan sistem merit, karier dan *track record* dari para Peserta JPTP.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala BKD Provinsi Riau mengenai pelaksanaan pola karier itu sendiri terdapat aspek yang harus diperhatikan, dikarenakan memang belum terdapat aturan yang lengkap dan terinci terhadap kinerja para Pegawai Negeri Sipil yang ingin mencalonkan diri, Bapak Ikhwan Ridwan , beliau mengatakan:

*“Pola karir berkaitan dengan pengembangan terhadap karir dari Pegawai Negeri Sipil tersebut, dalam hal ini kita perlu menyusun rincian jabatan yang sesuai dengan klasifikasi dan korelasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi jika pegawai yang terpilih tersebut menduduki jabatan yang kosong, hal ini dimaksud agar arah reposisi Pegawai*

*Negeri Sipil lebih jelas kedepannya". (Wawancara tanggal 11 Juni 2019, Pukul 10.00 WIB)*

Berbicara mengenai sistem merit dalam melaksanakan seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama, dalam sistem merit ini kata kuncinya sangat sederhana yaitu kualifikasi, kompetensi dan kinerja, dalam berbagai aspek mulai dari perencanaan, pengadaan sampai pemberhentian ASN.

Prinsip atau dimensi sistem merit belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik. Salah satunya dibuktikan dengan pemenuhan persyaratan kualifikasi khususnya pendidikan belum sepenuhnya merujuk pada hasil analisis jabatan dan rumpun jabatan. Disamping itu, jalannya organisasi akan dapat lebih optimal dan efektif. Hal lain yang juga mendukung penataan pola karier Pegawai Negeri Sipil adalah adanya pembatasan waktu minimal dan maksimal (disarankan 3-5 tahun) seorang pejabat menduduki suatu jabatan untuk kemudian dilakukan reposisi (promosi dan mutasi).

Perekrutan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP) yang saat ini menggunakan mekanisme formasi dapat disesuaikan dengan rumpun jabatan dimana formasi itu berada. Sehingga, berdasarkan formasi awal tersebut, jalur karier seorang Pegawai Negeri Sipil akan terus berada pada track atau jalur karier yang serumpun. Penjaluran atau perumpunan karier ini pada hakekatnya merupakan upaya memprofesionalkan Pegawai Negeri Sipil dalam penguasaan, pemahaman, dan pelaksanaan urusan-urusan pemerintahan. Untuk itu, upaya mempatenkan perumpunan jabatan ini ke dalam suatu peraturan kepala daerah sangat penting dilakukan agar upaya-upaya penyimpangan terutama, ketika pergantian kekuasaan tidak terjadi.

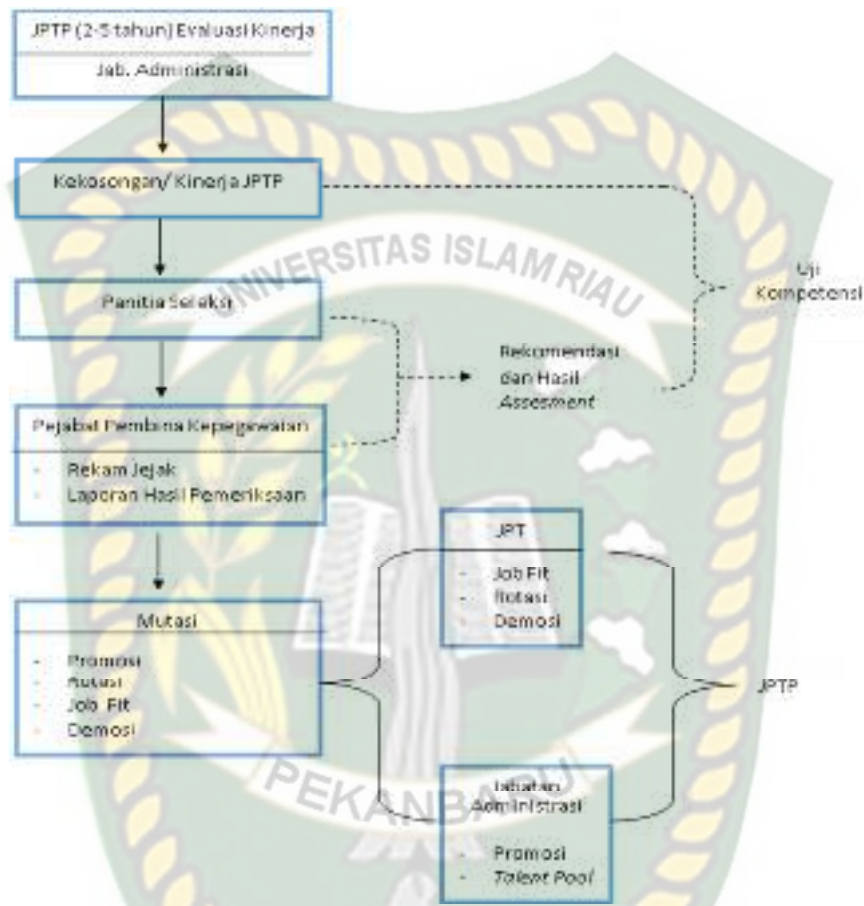
Dalam rangka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama, maka pelamar harus melengkapi berkas yang mendukung persyaratan yang dilakukan oleh Panitia Seleksi. Hal-hal yang berkaitan dengan jabatan apa yang akan diisi sesuai dengan jabatan yang kosong pada papan pengumuman.

Memiliki pengalaman kerja merupakan hal yang penting dalam seleksi jabatan. Hal tersebut juga disampaikan Kepala Seksi Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Riau, Bapak Jefri Firdaus Arief, mengatakan:

*“memiliki track record dalam bekerja di birokrasi itu penting, karena di dalam UU ASN sudah menggunakan system merit dan disini sistem merit itu merupakan pengalaman jabatan dan itu sangat dibutuhkan dalam proses seleksi ini ”. (Wawancara tanggal 11 Juni 2019, Pukul 13.00 WIB)*

Inti dari pernyataan tersebut menyatakan bahwa dalam proses perencanaan seleksi, pendidikan dan golongan merupakan syarat mutlak dalam seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama. Pola Karier sebagaimana di uraikan di atas untuk pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dapat pada sistem merit bahwa Pola karier Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Riau terdapat empat komponen dalam pelaksanaannya yaitu perencanaan karier, jalur karier, sasaran karier dan pengembangan karier, dapat digambarkan dalam skema gambar dibawah ini:

**Gambar 4.1**  
**Mekanisme Pengisian JPT Pratama**



Sumber : BKD Provinsi Riau

Berbicara mengenai indikator pelaksanaan JPTP yang dimulai dari pengumuman lowongan jabatan tinggi pratama dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau telah disusun dan dilaksanakan dengan sebaik- baik mungkin dimana dalam proses pengumuman lowongan jabatan tersebut BKD Provinsi Riau sebagai fasilitator dari panitia seleksi jabatan tinggi pratama telah mengumumkannya melalui media online pada website BKD Provinsi Riau, selain itu juga diumumkan melalui media cetak dan televisi yang ada di Provinsi Riau.

Setelah melalui tahap perencanaan dengan mengadakan pengumuman lowongan jabatan, dan kemudian masuk dalam proses administrasi pemberkasan, maka mekanisme dan prosedur selanjutnya adalah pelaksanaan seleksi digunakan untuk memilih atau menentukan pegawai negeri sipil yang memenuhi syarat berdasarkan kualifikasinya, maka selanjutnya diadakan seleksi sebagai berikut:

### 1) Seleksi Administrasi

Calon peserta yang akan mengikuti Seleksi terbuka dalam rangka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama akan dinilai berdasarkan kriteria administrasi kepegawaian sebagai berikut :

- a. Pangkat, (minimal berpangkat dan golongan Pembina TK. I (IV/b))
- b. Pendidikan Formal, (Minimal Sarjana (S1))
- c. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)/Standar Kinerja Pegawai (SKP), (mempunyai nilai SKP dua tahun terakhir dengan nilai Baik)
- d. Pengalaman Jabatan, (Minimal 2 (dua) tahun telah menduduki jabatan tertentu)
- e. Penghargaan, (adanya penghargaan seperti Satya Lancana Karya Satya atau penghargaan lain yang mendukung kompetensi jabatan yang akan di pilih)
- f. Hukuman, (Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin berat ataupun sedang yang ditandatangani oleh Pejabat Pembina Kepegawaian)
- g. Umur, (Maksimal 55 tahun waktu pendaftaran)
- h. Diklat Kepemimpinan, (telah mengikuti minimal Diklat PIM III)
- i. Diklat teknis dan Fungsional;
- j. Masa kerja, (Masa Kerja diatas 15 tahun)

Selanjutnya penilaian kelulusan administrasi terhadap kelengkapan berkas dilakukan oleh panitia seleksi. Bagi yang memenuhi persyaratan administrasi untuk mengikuti seleksi berikutnya untuk setiap 1 (satu). Kriteria persyaratan administrasi didasarkan atas peraturan perundang-undangan dan peraturan internal instansi yang ditetapkan oleh Provinsi Riau.

Hasil wawancara dengan Ketua Panitia Pansel JPTP Bapak Prof. Dr. Muchtar Ahmad, M.Sc, ia menjelaskan:

*“Syarat yang harus dipenuhi adalah adanya keterkaitan objektif antara kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan oleh jabatan yang akan diduduki.” (Wawancara tanggal 15 Juni 2019, Pukul 10.00 WIB)*

Dalam proses yang berlangsung panitia seleksi selalu teliti dalam mengurus seleksi administrasi/berkas. Hal tersebut juga disampaikan oleh Assesor, Ibu Tria Annisa, ia menjelaskan:

*“ketika panitia seleksi melakukan proses awal pengisian lowongan jabatan, panitia langsung memeriksa seleksi berkas yang telah dipersiapkan calon pengisi seleksi jabatan tersebut”. (Wawancara tanggal 12 Juni 2019, Pukul 10.00 WIB)*

Selanjutnya panitia seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama selalu teliti dalam mengurus pengisian formulir lamaran. Panitia memberikan kesempatan kepada calon untuk mengoreksi kembali biodata yang telah diberikan, agar meminimalisir kesalahan yang nantinya akan merugikan calon pelamar. Setelah melewati tahap administrasi dan dilakukan pengumuman oleh panitia. Maka para peserta yang lolos tahap administrasi akan melanjutkan ke tahap berikutnya yaitu tahap seleksi.

Dapat peneliti simpulkan bahwa pada tahap Seleksi Administrasi dalam pelaksanaan seleksi JPTP, penilaian terhadap kelengkapan berkas administrasi yang mendukung persyaratan dilakukan oleh Sekretariat Panitia Seleksi, kriteria persyaratan administrasi didasarkan atas peraturan perundang-undangan dan peraturan internal instansi yang ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian masing-masing, fakta dilapangan banyak pejabat yang belum lulus dalam tahap persyaratan administrasi dengan alasan kurangnya salah satu Syarat yang harus dipenuhi antara lain tidak adanya keterkaitan objektif antara kompetensi,



kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas. Dilihat dari daftar kelulusan administrasi Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau dari 82 orang yang daftar, 9 (Sembilan) orang tidak lulus dalam administrasi dikarenakan peserta tidak melampirkan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) dan tidak melampirkan SPT-PPH tahun terakhir, ada juga salah satu peserta tidak memiliki pengalaman jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki dan diutamakan memiliki pengalaman di bidang standardisasi dan penilaian kesesuaian secara kumulatif paling kurang selama 5 (lima) tahun

## 2) Seleksi Kompetensi (*Assesment Center/Assesment Kompetensi*)

Kompetensi seleksi dimaksud adalah untuk mengetahui seberapa besar pengetahuan para peserta pimpinan jabatan tinggi pratama dalam hal jabatan yang akan didudukinya nanti. Seleksi kompetensi ini meliputi wawancara secara kompetensi selanjutnya analisa kasus untuk kemudian dipersentasikan. Metode yang digunakan dalam seleksi kompetensi di Pemerintah Provinsi Riau adalah metode *assessment center* yang dibantu oleh assesor dari pemerintah provinsi Riau. Kisi-kisi dari wawancara biasanya disiapkan oleh panitia seleksi dengan ketentuan sesuai hasil kesepakatan.

Proses seleksi kompetensi dilaksanakan wawancara dengan Ketua Panitia Seleksi Muchtar Ahmad, beliau mengatakan:

*“metode assessment center ini adalah suatu metode penilaian dan pengevaluasian seorang PNS yang akan menduduki suatu jabatan tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang baik, dengan melihat keterampilan yang dimiliki dan kami akan melakukan analisis terhadap jabatan yang akan dipangkuinya tersebut.” (Wawancara tanggal 15 Juni 2019, Pukul 10.00 WIB)*

Hal tersebut juga disampaikan oleh Assesor Provinsi Riau, Bapak Doni Yusrizon, beliau menyampaikan :

*“Jadi nantinya semua peserta akan di berikan tugas untuk membuat sebuah makalah yang temanya berkaitan dengan jabatan yang akan dilamar, setelah itu mereka mempersentasikan bahan paparan dan makalah mereka dan dalam situasi tersebut juga panitia seleksi yang sudah kita tunjuk untuk melakukan penilaian secara objektif”. (Wawancara, tanggal 11 Juni 2019, pukul 13.00 WIB)*

Setelah dilakukan seleksi kompetensi teknis dan dilakukan penilaian maka panitia akan melakukan pengumuman. Nama-nama peserta yang lulus akan mengikuti tes selanjutnya yaitu tes kompetensi manajerial dan tes kompetensi sosial kultural.

Tes kompetensi manajerial dan tes kompetensi sosial kultural dilakukan langsung oleh tim assement independen yang berasal dari akademisi. Pada tahap ini para peserta akan di interview secara mendalam oleh tim assement. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala BKD Provinsi Riau, Bapak Ikwan Ridwan, beliau menjelaskan bahwa:

*“Setelah lulus kompetensi tekhnis, peserta yang lulus nantinya akan dihadapkan pada tes kompetensi manajerial dan tes kompetensi sosial kultural, peserta akan diberikan beberapa pertanyaan terkait hal-hal yang berkaitan dengan jabatan yang ingin dilamar dan juga berkaitan dengan isu-isu aktual saat ini”. (Wawancara tanggal 11 Juni 2019, Pukul 10.00 WIB).*

Dari hasil Wawancara diatas, dapat simpulkan bahwa pada tahap Seleksi Kompetensi dalam pelaksanaan seleksi JPTP, Tahapan seleksi/penilaian kompetensi manejerial dan kompetensi bidang (substansi tugas) Penilaian kompetensi manejerial dilakukan dengan menggunakan metodologi psikometri, wawancara kompetensi dan analisa kasus danpresentasi. Sedangkan penilaian

kompetensi bidang dilakukan dengan metode tertulis dan wawancara (Standar kompetensi Bidang disusun dan ditetapkan oleh masing-masing instansi sesuai kebutuhan jabatan dan dapat dibantu oleh assessor.

### 3) Wawancara Akhir

Wawancara akhir merupakan langkah terakhir dalam proses seleksi pimpinan tinggi pratama. Pada tahap ini adalah pemantapan pelamar yang dianggap paling cocok dalam menempati posisi pimpinan tinggi pratama. Setelah peserta melewati tahap tes uji kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Maka panitia akan mengumumkan siapa saja peserta yang akan lulus pada tahap terakhir. Assesor Provinsi Riau, Ibu Mita Gusmarita Syah, beliau mengatakan:

*“Panitia dari pemerintah Provinsi Riau akan mengumumkan siapa yang lulus ke tahapan terakhir yaitu wawancara akhir. Kita misalkan peserta tersisa delapan orang, otomatis yang akan lulus untuk mengikuti wawancara akhir sebanyak tiga orang saja”. (Wawancara, tanggal 12 Juni 2019, pukul 10.00 WIB).*

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pada tahapan wawancara akhir akan tersisa tiga orang peserta yang akan dicecar oleh banyak pertanyaan yang spesifik atau bisa dikatakan lebih fokus terkait jabatan yang ingin dilamar. Berbeda dengan tahapan sebelumnya yang pertanyaannya lebih mendasar ke pertanyaan umum. Pada tahapan ini panitia juga mempunyai tugas untuk mengkonfirmasi kembali data-data peserta yang mengikuti tes terakhir. Tujuannya adalah agar peserta yang mengikuti tahapan wawancara akhir tidak memiliki kendala terhadap data-data pribadi yang menjadi syarat utama dalam proses seleksi pimpinan tinggi pratama di Provinsi Riau.

Proses wawancara akhir bagi calon pejabat seleksi terbuka pimpinan tinggi pratama mencakup hal hal yang berkaitan dengan perilaku, motivasi dan karakter pegawai negeri sipil yang bersangkutan. Kemudian bersifat klarifikasi/pendalaman terhadap para calon pejabat yang berkaitan dengan jabatan yang akan diduduki. Hasil wawancara peneliti dengan Ketua Panitia Seleksi Muchtar Ahmad, beliau menjelaskan:

*“Setelah Panitia mendapatkan tiga peserta yang lulus pada tahap wawancara akhir, panitia akan melaporkan dan mengkoordinasikan seluruh hasil tahapan kepada BKD, Kemudian kami melakukan rapat internal untuk mengevaluasi kembali segala proses dan tahapan yang sudah berlangsung, sebelum pada akhirnya memberikan serta merekomendasikan hasil akhirnya kepada Bapak Gubernur, selaku Pejabat Pembina Kepegawaian sebagai penentu akhir dalam proses ini.” (Wawancara tanggal 15 Juni 2019, Pukul 10.00 WIB)*

Proses seleksi jabatan tinggi pratama dilingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Riau yang proses pelaksanaannya memasuki wawancara tahap akhir banyak dikeluhkan oleh peserta seleksi. Hasil wawancara dengan salah satu peserta seleksi JPTP Provinsi Riau Bapak Indra Agus yang sekarang menjabat sebagai Kepala Dinas, mengatakan:

*“Adanya proses pelaksanaan wawancara akhir yang dilakukan sampai malam hari karena para peserta memandang wawancara dilakukan sampai tengah malam maka hasilnya tidak akan maksimal dan itupula yang menimbulkan kecemburuan antar sesama peserta seleksi yang mendapatkan jadwal wawancara akhir pada pagi hari dengan jadwal wawancara akhir pada malam hari.” (Wawancara tanggal 14 Juni 2019, Pukul 12.00 WIB)*

Kedepannya diharapkan proses wawancara akhir ini seharusnya dilakukan pada waktu pagi sampai siang hari saja mengingat begitu pentingnya hasil wawancara akhir ini yang akan menentukan kelulusan dari peserta yang mengikuti seleksi.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa, dalam proses pelaksanaan seleksi Wawancara akhir dilakukan oleh panitia seleksi, panitia seleksi menyusun materi wawancara yang terstandar sesuai jabatan yang dilamar, akan tetapi pada kenyataannya, pertanyaan yang ditanya justru diluar dari materi yang diberi karena wawancara akhir langsung dengan Gubernur ataupun Sekretaris Daerah, selain itu dalam pelaksanaan penyusunan jadwal untuk wawancara akhir dilaksanakan dimalam hari yang banyak dikeluhkan oleh peserta seleksi.

#### **4) Penelusuran (Rekam Jejak Calon)**

Terkait mengenai penelusuran jejak calon peserta yang mengikuti seleksi jabatan tinggi pratama dilingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Riau telah diupayakan sebaik mungkin dimana panitia seleksi dibantu oleh BKD Provinsi Riau sebagai fasilitator telah berusaha menghimpun setiap data dan rekam jejak dari peserta yang mengikuti seleksi sehingga panitia seleksi memiliki bahan masukan untuk lebih mengenal karakter dan latar belakang dari setiap peserta yang mengikuti ujian.

Untuk melihat kesesuaian jabatan yang akan dilamar, maka diperlukan penelusuran rekam jejak dari calon pejabat yang mengikuti seleksi terbuka tersebut. Hasil wawancara penulis dengan Kepala BKD Provinsi Riau, Bapak Ikhwan Ridwan , beliau menyampaikan :

*“Penelusuran rekam jejak para peserta seleksi dilakukan ditempat kerja asal termasuk rekan kerja, atasan dan lingkungan kerjanya, selanjutnya dimulai dari penyusunan instrumen dan kriteria berdasarkan jabatan yang dipilih para peserta, selanjutnya dilakukan penilaian integritas, apabila ada indikasi yang tidak sesuai dan mencurigakan, maka dilakukan klarifikasi”. (Wawancara, tanggal 11 Juni 2019, pukul 13.00 WIB).*

Dari wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa melalui rekam jejak jabatan dan pengalaman untuk melihat kesesuaian dengan jabatan yang dilamar, penelusuran ini diawali dengan menyusun instrument atau kriteria penilaian integritas sebagai bahan penilaian utama dengan pembobotan untuk mengukur integritasnya. Apabila terdapat indikasi yang mencurigakan maka dilakukan klarifikasi dengan instansi yang terkait, rekam jejak ini dilakukan ke tempat asal kerja termasuk kepada atasan, rekan sejawat, dan bawahan dan lingkungan terkait lainnya

#### **5) Tes Kesehatan dan Psikologi**

Dari hasil wawancara dan fakta dilapangan maka penulis menarik kesimpulan bahwa salah satu kelemahan yang terjadi selama proses seleksi jabatan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau terkait pelaksanaan tes kesehatan dan tes psikologi belum berjalan sesuai harapan panitia seleksi sehingga masih terdapat kelemahan dimana dalam pelaksanaan tes kesehatan masih kurangnya fasilitas yang tersedia, peralatan kesehatan yang kurang memadai dan dalam hal pertanyaan-pertanyaan terkait tes psikologi yang banyak dikeluhkan oleh peserta ujian.

Hasil wawancara dengan salah satu peserta seleksi JPTP Provinsi Riau Bapak Doni Aprialdi mengenai kesiapan dalam mengikuti tes psikologi, mengatakan:

*“Saya sangat kesulitan dalam pertanyaan yang terkait dalam tes psikologi, sedangkan masalah tes kesehatan tidak ada masalah hanya saja masih kurangnya peralatan kesehatan dalam melaksanakan tes tersebut.” (Wawancara tanggal 14 Juni 2019, Pukul 14.00 WIB)*

Untuk itu kedepannya perlu direncanakan sebuah grand design pelaksanaan proses perekrutan pejabat tinggi pratama dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan oleh peraturan pemerintah yang berlaku saat ini.

Dari hasil penelitian dan wawancara pada para calon pejabat yang telah mengikuti tes seleksi, dapat peneliti simpulkan bahwa dalam proses pelaksanaan seleksi ini, terutama pada seleksi kompetensi ditahap wawancara akhir masih sangat jauh dari keterbukaan, dapat dilihat dari hasil pengamatan yang dilakukan masih banyak tahapan tentang tata cara pengisian jabatan yang masih belum sesuai dengan peraturan yang ada, berbeda hal dengan adanya aturan dalam instansi yang dibuat oleh Pejabat Kepegawaian Daerah atau WaliProvinsi Riau. Kurang transparannya pada saat pengumuman hasil akhir wawancara mengakibatkan kesan yang sangat tertutup, sedangkan pada peraturan mentaeri pendayagunaan aparatur negara dan birokrasi reformasi mengatakan bahwa seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama harus bersifat terbuka.

Merujuk pada PERMENPAN Nomor 13 Tahun 2014 yang seharusnya pengumuman hasil seleksi harus disampaikan kepada peserta seleksi atau calon pejabat secara terbuka dan transparan merupakan cerminan keberhasilan penilaian yang sistematis dalam pelaksanaan seleksi dan penetapan calon pejabat yang menempati jabatan yang akan diduduki dan juga berkompeten pada bidang yang ditempatkan.

## 6) Pengumuman Hasil Seleksi

Dalam hal pengumuman hasil seleksi pada pelaksanaan pengisian jabatan tinggi pratama di Pemerintah Provinsi Riau bersifat tertutup, karena pengumuman hasil tidak langsung diumumkan pada peserta seleksi yang mengikuti seleksi sebagai calon pejabat. Para peserta seleksi mengetahui siapa yang lolos pada saat hari pelantikan oleh Gubernur Riau. Pada hari pelantikan itulah semua calon diundang datang, pada acara pelantikan jabatan diumumkanlah pejabat yang lulus seleksi untuk menempati jabatan-jabatan tertentu.

Oleh karena itu, terkait peraturan yang ada, proses seleksi terbuka tentang pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Pemerintah Provinsi Riau masih banyak menyimpang dari peraturan dan penetapan pengumuman hasil dinilai tidak konsisten. Hal ini dilihat dapat dilihat dari hasil akhir pengumuman yang dilantik oleh Gubernur Riau bahwa pejabat yang lulus dan dilantik untuk mengisi jabatan yang kosong, bukan jabatan yang mereka pilih pada saat seleksi, ada juga ditemui pejabat yang ditetapkan menempati kekosongan jabatan adalah pejabat yang tidak mengikuti seleksi sama sekali.

Hasil seleksi pengisian jabatan tinggi di Provinsi Riau tidak diumumkan kepada peserta seleksi. Peserta baru mengetahui pengumuman pada saat hari pelantikan. Pada hari pelantikan itulah semua calon diundang datang, pada acara pelantikan jabatan diumumkanlah pejabat yang lulus seleksi untuk menempati jabatan-jabatan tertentu. Dalam proses penetapan banyak terjadi pelanggaran, dimana penetapan dinilai tidak konsisten, hal ini dilihat dari banyaknya pejabat yang ditetapkan untuk mengisi sebuah jabatan namun jabatan



tersebut bukanlah jabatan yang mereka ikuti seleksinya, selain itu ada pula pejabat yang ditetapkan menempati sebuah jabatan tertentu padahal dia tidak diundang untuk mengikuti seleksi dan tidak mengikuti seleksi sama sekali.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dan observasi dilapangan dapat ditarik kesimpulan bahwa mengenai ketentuan dan mekanisme pengisian pimpinan tinggi pratama di Pemerintah Provinsi Riau di atas, belum terlihat adanya sistem pengisian jabatan struktural secara transparan/terbuka, sehingga akan mereduksi berbagai praktek-praktek menyimpang yang kerap dilakukan sebelumnya dalam mekanisme pengisian jabatan secara tertutup, hanya saja hasil akhirnya yang belum bersifat terbuka.

### **5.2.3 Berdasarkan Indikator Monitoring dan Evaluasi**

Evaluasi merupakan perbandingan antara pelaksanaan dengan standarisasi serta tujuan yang akan dicapai, sehingga dapat disimpulkan dengan analisa akhir apakah suatu kebijakan harus direvisi atau dilanjutkan dalam pelaksanaan Seleksi Terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di Provinsi Riau.

Pelaksanaan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Provinsi Riau didasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, sangat jelas dalam peraturan Permenpan tersebut tentang tahapan yang harus dilaksanakn dalam proses seleksi pimpinan tinggi jabatan pratama, namun dalam seleksi terbuka yang diadakan di Provinsi Riau masih banyak menyimpang dan kesalahan dalam konteks keterbukaan dan transparansi. Banyaknya para peserta seleksi yang lolos pada administrasi tahap

pertama yang tidak memiliki kompetensi, mencerminkan betapa seleksi ini jauh dari kata kompetitif.

Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala BKD Provinsi Riau, Bapak Ikhwan Ridwan , beliau menjelaskan bahwa:

*“Perlu adanya evaluasi lebih lanjut dalam seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama di pemerintah Provinsi Riau, Karena dalam pelaksanaannya masih belum sepenuhnya mengikuti ketentuan yang berlaku, seleksi yang dilakukan menunjukkan ketidakterbukaan dan tidak kompetitif. Secara keseluruhan Seleksi ini dalam tahap pelaksanaan sudah baik dan efektif, hanya saja pada pengumuman hasil akhir masih terkesan tertutup.”. (Wawancara tanggal 11 Juni 2019, Pukul 10.00 WIB)*

Hal terakhir yang membuktikan bahwa pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Provinsi Riau tidak kompetitif adalah penetapan pejabat terpilih yang terkesan tidak memperhatikan hasil dari proses seleksi kompetensi manajerial dan kompetensi bidang karena banyak pejabat yang pada saat pelantikan ditetapkan dan ditempatkan pada sebuah jabatan yang tidak sesuai dengan jabatan yang mereka pilih pada waktu seleksi, ada juga pejabat yang ditetapkan pada suatu jabatan padahal ia tidak diundang dan tidak mengikuti sama sekali proses seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama. Berdasarkan hasil wawancara penulis dan observasi dilapangan evaluasi pelaksanaan seleksi terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau oleh Badan Kepegawaian Daerah, dapat di evaluasi melalui :

a. Orientasi jabatan pimpinan

Bahwa terkait mengenai orientasi jabatan pimpinan tinggi telah berjalan dengan baik dan untuk kedepan agar orientasi berhasil guna prosedur orientasi layaknya melalui perencanaan di mana program tersebut dikhususkan untuk

memecahkan persoalan spesifik pegawai baru. Menurutnya pula bahwa kunci proses program orientasi pada pendekatan yang digunakan. Pendekatan yang *partisipatif*, sambutan yang hangat, dan perhatian pada individu merupakan hal yang vital dalam program orientasi.

b. Pelaporan ke KASN oleh Pejabat Pembina Kepegawaian

Terkait mengenai pelaporan ke KASN oleh Pejabat Pembina Kepegawaian hal ini sudah berjalan dengan baik dimana Provinsi Riau senantiasa melaporkan setiap tahapan pelaksanaan seleksi jabatan tinggi pratama dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau kepada Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Berbicara mengenai evaluasi pelaksanaan seleksi terbuka pejabat pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, harus adanya tindakan perbaikan kedepannya. Dilihat dari hasil penelitian, observasi dan wawancara peneliti, dapat ditelaah mengenai bagaimana pelaksanaan seleksi terbuka pejabat pimpinan tinggi pratama di Provinsi Riau, yaitu sebagai berikut:

- 1 Pola karier yang terdapat dalam sistem merit telah dapat mengubah pengembangan ASN dari pendekatan *closed career system* kepada *open career system* yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi dalam pengisian jabatan berdasarkan UU ASN. Adanya sistem merit dalam pengembangan pola karier akan memberikan peluang bagi ASN yang telah memenuhi persyaratan mengikuti seleksi pengisian JPT di luar instansinya. Dengan demikian, terbuka luas bagi setiap ASN yang memiliki kompetensi untuk dapat mengembangkan karirnya di lingkup instansi pemerintah daerah bahkan ke pemerintah pusat.

- 2 Adanya peraturan yang mengatur tentang seleksi menjadi pendorong sekaligus pedoman dalam mempercepat pengisian jabatan pimpinan tinggi di instansi pemerintah untuk mempercepat regenerasi, akan menjadi hal penting untuk segera dilakukan apabila ada jabatan yang kosong (lowong) di suatu instansi pemerintah. Hal ini agar pelaksanaan program dan kegiatan administrasi dan pemerintahan dapat berjalan dengan baik dan tidak terabaikan.
- 3 Transparan dalam prosesnya, dalam proses seleksi calon JPT, masyarakat/publik mengetahui peserta seleksi atau calon JPT, tahap-tahap pelaksanaan seleksi, dan hasil dari setiap tahapan seleksi. Terkait dengan peserta seleksi atau calon JPT, masyarakat dapat melaporkan rekam jejak mereka kepada Panitia Seleksi (Pansel), sehingga Pansel dapat mempertimbangkan keikutsertaan atau kelulusan peserta seleksi atau calon JPT.

Adanya kebijakan seleksi terbuka terhadap pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama merupakan pengejawantahan dari *open career system* dan *merit system*. Kebijakan ini mendasarkan pada kompetisi terbuka serta mengedepankan kompetensi calon JPT. Namun demikian berdasar hasil telaah, kebijakan ini masih memiliki beberapa kelemahan dalam implementasinya. Oleh karenanya, perlu adanya evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan seleksi terbuka JPT di instansi pemerintah, sehingga lebih transparan dan obyektif.

#### 4.3 Faktor-faktor penghambat pelaksanaan Seleksi Terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD)

Dalam pelaksanaan seleksi terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, terdapat kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaannya diantaranya:

##### 1. Dana yang Tersedia Tidak Mencukupi

Dana yang diperlukan dalam proses seleksi terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dialokasikan untuk biaya operasional Pansel dan Sekretariat Pansel. Biaya lain, dialokasikan untuk membayar pihak ketiga berkenaan dengan tes atau ujian yang diperlukan dalam penelusuran kompetensi calon Jabatan Tinggi Pratama (JPT) (misal *asesmentcenter*). Besarnya biaya yang dialokasikan dalam penilaian kompetensi JPT bergantung pada harga yang diberikan oleh pihak ketiga, yang berkenaan dengan berapa materi yang akan diujikan dan metode yang digunakan. Disisi lain, biaya juga dikeluarkan peserta seleksi untuk melakukan tes kesehatan pada instansi/lembaga kesehatan yang diakui pemerintah (tes kesehatan jasmani, tes kepribadian atau tes kejiwaan dan tes bebas narkoba).

##### 2. Pembatasan atau (demarkasi) terhadap calon peserta seleksi JPT.

Hal yang biasa dilakukan oleh suatu instansi untuk membatasi peserta dari luar instansi adalah dengan memberlakukan persyaratan-persyaratan yang sulit dipenuhi oleh calon-calon peserta seleksi dari luar instansi tersebut. Ada kecenderungan masing-masing instansi pemerintah menginginkan lowongan jabatan di lingkungan instansinya diisi dari orang dalam. Hal ini tentu mengabaikan salah satu tujuan dari pelaksanaan open recruitment sebagai sarana pengejawantahan *merit system* dan *open career system* di lingkungan PNS.

### 3. Waktu Pasif

Waktu untuk melaksanakan satu tahap ke tahap berikutnya cukup memakan waktu. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal: (1) pemenuhan kuota calon peserta seleksi terhadap formasi jabatan yang kosong; (2) belum adanya pedoman penilaian pada setiap tes (ujian) juga menyebabkan keputusan penilaian hasil tes memerlukan waktu yang cukup lama; (3) Penentuan seorang Pejabat Pimpinan Tinggi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) seringkali memerlukan waktu yang cukup lama.

Hasil Wawancara peneliti dengan Kepala BKD Provinsi Riau, Bapak Ikhwan Ridwan, beliau mengatakan bahwa ada berbagai faktor yang menyebabkan terjadinya hambatan terhadap pelaksanaan Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau pada Tahun 2017 adapun hambatan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Peraturan Perundang-undangan, Kelemahan sistem rekrutmen pejabat tinggi pratama kali ini dikarenakan belum adanya petunjuk teknis yang benar-benar dapat dijadikan pedoman oleh setiap pemerintah daerah dalam melakukan proses seleksi pejabat tinggi pertamanya. Belum adanya Petunjuk Teknis (Juknis) atau Petunjuk Pelaksana (Juklak) untuk proses pengisian jabatan struktural secara terbuka jabatan tinggi oleh setiap pemerintah daerah dalam melakukan proses seleksi pejabat tinggi pratama. Selama ini pemerintah daerah baru bisa membuat pedoman petunjuk teknis yang disusun oleh masing-masing badan kepegawaian dan berkoordinasi dengan Kementerian PAN dan BKN dan itu berdasarkan kepada kebutuhan dan keadaan yang

berlaku sekarang sehingga hal inilah yang menjadi penghambat proses pelaksanaan seleksi pejabat tinggi pratama dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

- 2) Kelembagaan Pemerintah Provinsi Riau, saat ditemui dilapangan diantaranya:
- a. Masih kurangnya pedoman perencanaan dalam pelaksanaan seleksi dimana dalam penyusunan jadwal untuk wawancara akhir dilaksanakan dimalam hari yang banyak dikeluhkan oleh peserta seleksi.
  - b. Masih terbatasnya sarana dan prasana penunjang untuk pelaksanaan tes kesehatan dan tes psikologi.

Sementara itu faktor pendukung dalam proses seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau adalah :

1. Adanya aturan perundang-undangan yang dapat menjamin proses pelaksanaan seleksi berjalan dengan baik.
2. Adanya dukungan dan perhatian yang serius dari Gubernur untuk dapat terselenggaranya seleksi ini sesuai dengan harapan semua pihak.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau lebih konsisten lagi dalam menerapkan sistem merit dan open carier yang efektif dalam seleksi terbuka yaitu dilaksanakannya secara professional sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu. Adapun beberapa hambatan yang terjadi dalam melaksanakan kebijakan yaitu waktu, anggaran, dan anggapan para pegawai. Beberapa upaya yang dilakukan untuk meminimalisir hasil kerja yang tidak maksimal karena hambatan tersebut yaitu melakukan penjadwalan ulang, meminta bantuan kepada kepala dinas, dan meminta arahan lebih lanjut kepada Gubernur Riau.

## BAB V PENUTUP

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan terhadap hasil penelitian guna menjawab pertanyaan penelitian yang berhubungan dengan Evaluasi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dalam pelaksanaan seleksi terbuka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Provinsi Riau cukup efektif, akan tetapi dalam pelaksanaannya secara keseluruhan belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan yang ada dalam peraturan yang mengatur tentang seleksi terbuka. Hal ini terlihat dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah yang dimulai dari tahap *Pengumuman lowongan jabatan*, bahwa Pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama secara terbuka pada hakikatnya menerapkan prinsip keterbukaan, dilanjutkan dengan tahap *Seleksi Administrasi*, tahap ini adalah penilaian terhadap kelengkapan berkas administrasi yang mendukung persyaratan dilakukan oleh Sekretariat Panitia Seleksi, masih banyak pejabat yang belum lulus dalam tahap persyaratan administrasi. Tahap Selanjutnya adanya *Seleksi Kompetensi* diikuti bagi para peserta calon pejabat yang telah lulus dalam proses administrasi, seleksi/penilaian kompetensi



manejerial dan kompetensi bidang (substansi tugas) Penilaian kompetensi manejerial dilakukan dengan menggunakan metodologi psikometri, wawancara kompetensi dan analisa kasus dan presentasi. Untuk selanjutnya mengikuti tahapan *Wawancara Akhir* akan tersisa tiga orang peserta yang akan dicecar oleh banyak pertanyaan yang spesifik atau bisa dikatakan lebih fokus terkait jabatan yang ingin dilamar, dilanjutkan dengan *Rekam Jejak*, untuk melihat kesesuaian dengan jabatan yang dilamar, penelusuran ini diawali dengan menyusun instrument atau kriteria penilaian integritas sebagai bahan penilaian utama dengan pembobotan untuk mengukur integritasnya. Terakhir tes *Kesehatan dan Psikologi*, pada tahap ini bahwa salah satu kelemahan yang terjadi selama proses seleksi jabatan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau belum berjalan sesuai harapan panitia seleksi sehingga masih terdapat kelemahan dimana dalam pelaksanaan tes kesehatan masih kurangnya fasilitas yang tersedia. Dalam hal pengumuman hasil seleksi pada pelaksanaan pengisian jabatan tinggi pratama di Pemerintah Provinsi Riau bersifat tertutup, karena pengumuman hasil tidak langsung diumumkan pada peserta seleksi yang mengikuti seleksi sebagai calon pejabat. Hal terakhir yang harus dilakukan adalah Tindakan Perbaikan atau Koreksi yang membuktikan bahwa pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Provinsi Riau tidak kompetitif. Namun demikian berdasarkan hasil telaah, kebijakan seleksi terbuka terhadap pengisian jabatan pimpinan tinggi

pratama yang merupakan perwujudan dari *open career system* dan *merit system* masih memiliki beberapa kelemahan dalam implementasinya.

2. Adanya kendala atau hambatan yang terjadi pada saat pelaksanaan pelaksanaan Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau pada Tahun 2017, yaitu: *pertama*, Peraturan Perundang-undangan, Kelemahan sistem rekrutmen pejabat tinggi pratama kali ini dikarenakan belum adanya petunjuk teknis yang benar-benar dapat dijadikan pedoman oleh setiap pemerintah daerah dalam melakukan proses seleksi pejabat tinggi pertamanya; *Kedua*, dilihat dari kelembagannya, masih kurangnya pedoman perencanaan dalam pelaksanaan seleksi dimana dalam penyusunan jadwal untuk wawancara akhir dilaksanakan di malam hari yang banyak dikeluhkan oleh peserta seleksi; *Ketiga*, Masih terbatasnya sarana dan prasana penunjang untuk pelaksanaan tes kesehatan dan tes psikologi. Sedangkan kelemahan dari pelaksanaan seleksi ini yaitu: Dana yang Tersedia Tidak Mencukupi, biaya yang diperlukan sebagai biaya operasional panitia dan sekretariat panitia seleksi, membutuhkan waktu yang pasif dari satu tahap ke tahap berikutnya dan adanya Pembatasan jumlah calon peserta seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama.

## 6.2 Saran

Berdasarkan analisis hasil pembahasan dan kesimpulan diatas, maka penulis mencoba merekomendasikan beberapa hal dalam rangka evaluasi terhadap

pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Pemerintah Provinsi Riau, yaitu:

1. Perlu menjadi perhatian bagi Pemerintah Daerah untuk segera diterbitkannya Petunjuk Teknis (Juknis) atau Petunjuk Pelaksana (Juklak) untuk proses pengisian jabatan struktural secara terbuka jabatan tinggi pratama agar nantinya dapat dijadikan pedoman dalam setiap pengambilan kebijakan.
2. Terhadap instansi pelaksana Pemerintah Provinsi Riau yaitu Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, perlu menetapkan aturan khusus secara rinci dan jelas yang berkaitan dengan pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama, agar tidak menyimpang dari peraturan perundang-undangan yang ada agar dapat menghasilkan pejabat yang benar-benar memiliki kualitas dan kuantitas serta berkompeten di bidangnya.
3. Khusus untuk Pemerintah Provinsi Riau, untuk lebih transparan dan terbuka lagi dalam pelaksanaan seleksi terbuka untuk jabatan pimpinan tinggi pratama, dengan memberlakukan sistem merit dalam pengangkatan jabatan struktural dan mengurangi adanya praktek-praktek nepotisme dengan adanya mekanisme terbuka tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Agustino, Leo. 2008. Dasar – Dasar Kebijakan Publik. Alfabet: Bandung
- Bungin, Burhan, 2003. Analisis Data Penelitian Kualitatif : Pemahaman Filosofis Dan Metodologis Ke Arah Penguasaan Model Aplikasi. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- ..... Metodologi Penelitian Kualitatif : Aktualisasi Metodologi Ke Arah Ragam Variasi Kontemporer. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Creswell, John. W, 2002. Desain Penelitian pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. Penerjemah kerjasama KIK-UI dengan Nur Khabibah.
- Dessler, Gary. 2006. Manajemen Sumber Daya manusia. Penerjemah, edisi Kesepuluh. : Paramita Rahayu. Penerbit PT Indeks, Klaten Indonesia.
- Grindle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in The Third World*, Princenton University Press, New Jersey
- Munaf, Yusri. 2016. Hukum Administrasi Negara. Marpoyan Tujuh: Pekanbaru
- Nakamura, Robert T and Frank Smallwood. 1980. *The Politics of Policy Implementation*, St. Martin Press, New York
- Nazir, M. 2003. Metode Penelitian. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nugroho, Riant. 2009. Public Policy. 2009: Elexmedia Komputindo
- Lijan Poltak Sinambela. Dkk., Reformasi Pelayanan Publik ( Teori, Kebijakan dan Implementasi), Bumi Aksara, Jakarta, 2011, hal. 90- 91
- R. Palan. 2017. *Competency Management*. Cetakan I seri 13. Penerjemah: Octa Melia Jalal. Penerbit: PPM 2007, Jakarta.
- Rauf, Rahyunir: 2018: Asas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Zanafa: Pekanbaru

S P Hasibuan, Malayu. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Grafindo: Jakarta

Sugiyono, 2005. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung, Alfabeta.

Subarsono, AG. 2005: Analisis Kebijakan Publik: Putaka Pelajar

Suaedi, Falih, dkk. 2010. Revitalisasi Administrasi Negara Reformasi Birokrasi Dan E-Governance: Graha Ilmu

T Keban, Yeremias. 2008. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik (Konsep, Teori dan Isu) Edisi 3 : Gava Media

Umar, Husein. 2005. Riset SDM Dalam Organisasi, Jakarta: PT SUN

Wibawa, Samodra. 1994. Kebijakan Publik, Intermedia Jakarta : Bumi Aksara

Winarno, Budi. 2002. Teori dan Proses Kebijakan Publik, Yogyakarta: Media Pressindo

Buku Pedoman Penulisan Tesis Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan. Universitas Islam Riau Pekanbaru 2017.

**Peraturan Perundang-Undangan :**

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah 13 Tahun 2002 Tentang perubahan atas peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi RI Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Tata Cita Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Negara Secara Terbuka Di Lingkup Instansi Pemerintah

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2001 Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai negeri sipil Dalam Jabatan Struktural

**Website :**

<https://nasional.sindonews.com>, dikutip Jumat, Tgl 14 Sept 2017, pukul 16.15 wib

<https://daerah.sindonews.com>, dikutip Tanggal 18 September 2017, pukul 13.30 wib

<http://theorymanajemendanorganisasi.blogspot.co.id/>, dikutip Tanggal 3 Oktober 2017), Pukul 10.15 Wib

*ejournal pemerintahan integrative*, vol 3 Nomor 1, 2015 211-225. Dikutip Tanggal 16 Oktober 2017 pukul 21.00 Wib dari [ejournal.pin.or.id](http://ejournal.pin.or.id)

<http://m.riapos.co/61124-berita-pejabat-pemprov-diseleksi-terbuka.html>, dikutip pada tanggal 12 desember 2017, pukul 21:21 wib

[www.kebijakankesehatan.co.cc/2009/09/pengertian-kebijakan.html](http://www.kebijakankesehatan.co.cc/2009/09/pengertian-kebijakan.html), dikutip pada tanggal 5 januari 2018

<http://pemerintah.net/9-program-reformasi-birokrasi/>, dikutip pada tanggal 29 September 2018, pukul 10:11 wib

Pengumuman seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau (arsip UPT Assessment Center, BKD Provinsi Riau)