

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) memberikan semangat baru serta memberikan berbagai perubahan dalam penyelenggaraan pemerintah terutama mengenai manajemen pegawai Aparatur Sipil Negara. Perubahan Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi ASN tentu tidak hanya perubahan nama melainkan adanya perubahan yang mendasar terhadap sistem birokrasi yang ada di Indonesia supaya lebih produktif dan profesional. Perubahan ini semakin menunjukkan esensi dan pentingnya reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan *good governance*.

Dewasa ini *good governance* merupakan isu sentral yang terkenal dalam Administrasi Publik. Terselenggaranya konsep *good governance* di Indonesia dalam tataran prakteknya masih belum berjalan sesuai harapan. Hal tersebut dikarenakan struktur organisasi birokrasi di Indonesia yang masih lemah. Berbagai kelemahan yang tampak jelas dalam struktur birokrasi di Indonesia ditandai dengan meningkatnya *abuse of power* (penyalahgunaan wewenang) seperti Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), praktek suap, pungutan liar, serta penggelembungan anggaran belanja, dan sebagainya.<sup>1</sup> Berbagai kelemahan itu akhirnya mengarah pada mutu pelayanan aparatur negara atau pemerintah yang rendah. Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan dukungan SDM yang berkualitas, sebagaimana hasil penelitian Nanang dan Wahono bahwa kompetensi

---

<sup>1</sup> Haning, M.T, Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan dari Perspektif Administrasi Publik, JAKPP Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik, 2018, hlm. 34-35.

aparatur pemerintah berpengaruh terhadap baik atau buruknya kinerja suatu instansi.<sup>2</sup> Sehingga perlu dilakukan upaya yang tepat dalam menempatkan orang-orang atau aparatur yang juga tepat (*the right man on the right place*) untuk mengisi jabatan dalam struktur pemerintahan.

Dalam UU Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN dijelaskan bahwa jabatan dibagi kepada tiga kelompok yakni Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), Jabatan Fungsional (JF) serta Jabatan Administrasi (JA). Untuk Jabatan Pimpinan Tinggi sendiri terdiri dari JPT Utama yang disetarakan dengan Kepala Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) seperti kepala lembaga dan badan pada tabel 1.1:

**Tabel 1.1**  
**Kepala Badan atau Lembaga yang Termasuk dalam JPT Utama**

No	Nama lembaga/ badan	No	Nama lembaga/ badan
1	Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI)	17	Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (BNP2TKI)
2	Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf)	18	Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP)
3	Bank Indonesia (BI)	19	Badan Pengawas Tenaga Nuklir (Bapetan)
4	Badan Informasi Geospasial (BIG)	20	Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM)
5	Badan Intelijen Negara (BIN)	21	Badan Pengelola Keuangan dan Haji (BPKH)
6	Badan Keamanan Laut Republik Indonesia (Bakamla)	22	Badan Pengkajian dan Penerapan teknologi (BPPT)
7	Badan Kepegawaian Negara (BKN)	23	Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas)
8	Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN)	24	Badan Pertahanan Nasional (BPN)
9	Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM)	25	Badan Pusat Statistik (BPS)
10	Badan Meteorologi, Klimatologi dan Geofisika (BMKG)	26	Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN)
11	Badan Narkotika Nasional (BNN)	27	Badan Standardisasi Nasional (BSN)

<sup>2</sup> Sampurno Nanang, Agus Wahono, Analisis Kompetensi ASN dalam mewujudkan *Good Governance* (Studi tentang Indikator Transparansi dan Akuntabilitas di Bagian Humas Kabupaten Gresik). *Governance: Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 2017, Vol.7 No 1, hlm 44

12	Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB)	28	Badan Tenaga Nuklir Nasional (Batn)
13	Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT)	29	Lembaga Administrasi Negara (LAN)
14	Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan (Basarnas)	30	Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)
15	Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf)	31	Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (LKPP)
16	Bank Indonesia (BI)	32	Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia (Lemhanas)

Sumber: [https://id.wikipedia.org/wiki/Jabatan\\_Pimpinan\\_Tinggi\\_Aparatur\\_Sipil\\_Negara](https://id.wikipedia.org/wiki/Jabatan_Pimpinan_Tinggi_Aparatur_Sipil_Negara), diakses pada 15 Januari 2020

Sedangkan untuk JPT Madya disetarakan dengan eselon Ia dan Ib seperti tabel 1.2:

**Tabel 1.2**  
**Jabatan Pimpinan Tinggi Madya**

No	Nama jabatan	No	Nama jabatan
1	Sekretaris jenderal kementerian	10	Kepala badan
2	Sekretaris kementerian	11	Staf ahli menteri
3	Sekretaris utama	12	Kepala Sekretariat Presiden
4	Sekretaris jenderal kesekretariatan lembaga negara	13	Kepala Sekretariat Wakil Presiden
5	Sekretaris jenderal lembaga non struktural	14	Sekretaris Militer Presiden
6	Direktur jenderal	15	Kepala Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden
7	Deputi	16	Sekretaris Daerah Provinsi dan jabatan lain yang setara
8	Inspektur jenderal	17	
9	Inspektur utama		

Sumber: [https://id.wikipedia.org/wiki/Jabatan\\_Pimpinan\\_Tinggi\\_Aparatur\\_Sipil\\_Negara](https://id.wikipedia.org/wiki/Jabatan_Pimpinan_Tinggi_Aparatur_Sipil_Negara), diakses pada 15 Januari 2020

Untuk JPT Pratama disetarakan dengan eselon IIa dan IIb seperti jabatan yang ditunjukkan oleh tabel 1.3:

**Tabel 1.3**  
**Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama**

No	Nama jabatan	No	Nama jabatan
1	Direktur	8	Inspektur
2	Kepala biro	9	Kepala balai besar
3	Asisten deputi	10	Asisten sekretariat daerah provinsi
4	Sekretaris direktorat jenderal	11	Sekretaris daerah kabupaten/kota
5	Sekretaris inspektorat jenderal	12	Kepala dinas/kepala badan provinsi
6	Sekretaris kepala badan	13	Sekretaris dewan perwakilan rakyat daerah
7	Kepala pusat	14	dan jabatan lain yang setara.

Sumber: [https://id.wikipedia.org/wiki/Jabatan\\_Pimpinan\\_Tinggi\\_Aparatur\\_Sipil\\_Negara](https://id.wikipedia.org/wiki/Jabatan_Pimpinan_Tinggi_Aparatur_Sipil_Negara), diakses pada 15 Januari 2020

Adapun JA terdiri atas Jabatan Administrator (setara eselon III), Jabatan Pengawas (setara eselon IV), dan Jabatan Pelaksana (setara dengan eselon V dan fungsional umum). Sementara JF adalah yang sebelumnya dikenal dengan jabatan fungsional tertentu (JFT).<sup>3</sup>

Jabatan dalam sebuah organisasi yang menentukan suatu pemerintahan sudah seharusnya diisi dengan cara-cara yang baik, jujur serta adil sehingga tidak melanggar hak asasi setiap orang untuk memperoleh kesempatan yang sama untuk ikut serta dalam pemerintahan. Akan tetapi dalam pelaksanaannya selama ini, pengangkatan pegawai dalam jabatan masih diwarnai praktek-praktek KKN. Hal ini diungkapkan oleh Anang Pikukuh Purwanto yang menyatakan bahwa selama ini proses pengadaan pegawai tidak efektif dan efisien bahkan sebagian diidentifikasi masih melakukan praktek-praktek KKN karena kurang transparan dan akuntabel.<sup>4</sup> Berdasarkan fakta tersebut menyebabkan untuk mendapatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat belum dapat diwujudkan.

Dalam rangka mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkualitas, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS sudah seharusnya pengisian jabatan terutama JPT dilakukan secara kompetitif dan terbuka dengan memperhatikan kompetensi, pendidikan, kualifikasi, kepangkatan, rekam jejak serta integritas sesuai dengan peraturan perundang undangan.

---

<sup>3</sup> UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN

<sup>4</sup> Anang Pikukuh Purwanto, Sistem Pengadaan Pegawai Negeri Sipil yang Efektif: *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 2011, Vol.5 No 2, hlm 75

JPT menurut pasal 1 ayat 7 UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintahan, lebih lanjut dalam pasal 19 ayat 1 dan 2 dijelaskan JPT terdiri atas JPT Utama, JPT Madya, dan JPT Pratama yang berfungsi untuk memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada instansi pemerintah melalui:<sup>5</sup>

1. Kepeloporan dalam bidang: keahlian profesional; analisis dan rekomendasi kebijakan; kepemimpinan manajemen.
2. Pengembangan kerja sama dengan instansi lain;
3. Keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar ASN serta melaksanakan kode etik dan kode perilaku ASN.

Melihat dari fungsinya jelas bahwa JPT merupakan jabatan strategis yang dapat mempengaruhi kinerja instansi. Oleh karena itu dalam rangka mengoptimalkan kinerja birokrasi pemerintah maka JPT harus diduduki oleh orang yang tepat, kompeten, berintegritas, netral dan berkinerja tinggi. Untuk menjamin terwujudnya hal tersebut maka pengisian JPT harus dilakukan melalui seleksi yang objektif, terbuka dan transparan atau yang dikenal dengan sistem merit. Sistem merit dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN pasal 1 ayat 22 diartikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang, politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan.<sup>6</sup> Salah satu bentuk pelaksanaan sistem merit ini yakni seleksi dan promosi yang dilakukan secara terbuka.

Semangat untuk pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif sebenarnya sudah terdapat dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PP Nomor 11

<sup>5</sup> UU Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

<sup>6</sup> Ibid

Tahun 2017 tentang Manajemen PNS serta Permenpan RB Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian JPT Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah namun implementasinya tidak serta merta berjalan dengan lancar, kemudian munculnya Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2019 untuk memperkuat dan mengatur secara teknis sekaligus memberikan kejelasan tentang pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif di lingkungan instansi pemerintah sebagai pengganti dari Permenpan Nomor 13 Tahun 2014.

Dalam penelitian ini peneliti berfokus pada pengisian JPT Pratama disebabkan pengisian JPT Pratama lebih banyak jumlahnya dibandingkan dengan JPT Utama dan Madya di Indonesia. Hal ini dapat dilihat jumlah rekomendasi yang dikeluarkan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) seperti ditunjukkan tabel 1.4:

**Tabel 1.4.**  
**Jumlah Rekomendasi KASN dalam Pelaksanaan Pengisian JPT pada Instansi Pemerintah Tahun 2017 dan 2018**

No	Instansi	Jumlah		Persetujuan		Perbaikan		Pembatalan	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
1	Kementerian/Lembaga	159	519	134	453	24	66	1	0
2	Pemerintah Provinsi	119	345	66	315	31	29	22	1
3	Pemerintah Kab/Kota	1.094	1.012	847	825	203	178	44	9

Sumber: Laporan Kinerja KASN Tahun 2017 dan 2018

Dari tabel 1.4 jelas terlihat bahwa jumlah pengisian JPT Pratama memiliki jumlah lebih banyak dibanding JPT Utama dan Madya. Selain itu sangat disayangkan masih terdapat rekomendasi pembatalan yang dikeluarkan oleh KASN terutama pada pemerintahan kabupaten/kota.

Dalam pengisiannya terdapat perbedaan antara JPT Pratama dengan JPT Utama dan JPT Madya. Hal tersebut antara lain dalam pengisian JPT Pratama hanya diikuti oleh PNS yang memenuhi persyaratan dalam Permenpan RB No 15 Tahun 2019 sedangkan untuk pengisian JPT Utama dan JPT Madya selain dapat diikuti oleh PNS juga dapat diikuti oleh non PNS sesuai ketentuan Permenpan RB No 15 Tahun 2019. Selanjutnya dalam pengisian JPT Utama juga dapat diangkat melalui penugasan atau penunjukan langsung oleh Presiden.<sup>7</sup>

Untuk itu implementasi pengisian JPT Pratama menjadi menarik diteliti karena dalam pengisiannya diserahkan kepada masing masing daerah dan tentu kendala yang dihadapi masing masing daerah tersebut berbeda antara satu dengan yang lainnya seperti permasalahan di Kabupaten Tana Tidung dan permasalahan di Tana Toraja berikut ini. Menurut penelitian Munawir bahwa kendala yang dihadapi Kabupaten Tana Tidung dalam pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama antara lain rendahnya minat dan motivasi dari PNS untuk melakukan seleksi, komunikasi yang tidak efektif, kurangnya sarana dan prasarana dan adanya ketidaksesuaian antara pelaksanaan dengan ketentuan Permenpan RB No 13 Tahun 2014.<sup>8</sup> Sedangkan dalam penelitian Nasir di Kabupaten Toraja Utara menunjukkan bahwa terdapat tiga kesalahan dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Kabupaten Toraja Utara yakni menyertakan jabatan Kepala Dinas Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil yang merupakan kewenangan Menteri Dalam Negeri dan meloloskan dua peserta yang tidak memenuhi syarat usia maksimal dan belum mengikuti diklat

---

<sup>7</sup> Pasal 112 PP Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

<sup>8</sup> Munawir Sajjali, Implementasi Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tana Tidung, *Tesis*, Universitas Terbuka, Jakarta, 2019.

kepemimpinan III.<sup>9</sup> Dari kedua penelitian tersebut terlihat jelas terdapat perbedaan permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing daerah.

Sejak diundangkan pada tanggal 30 Juli 2019 Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian JPT Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah, mengisyaratkan bahwa pelaksanaan pengisian JPT selanjutnya harus mengacu pada aturan ini. Pada tahun 2019, Kota Padang Panjang menjadi salah satu kota di Sumatera Barat yang melakukan seleksi terbuka JPT Pratama di lingkungan pemerintahannya, hal ini ditunjukkan oleh tabel 1.5:

**Tabel 1.5**  
**Daftar Kota di Sumatera Barat yang Melakukan Pengisian JPT Secara Terbuka Tahun 2019**

No	Nama Kota	JPT yang diisi	Pelaksanaan Seleksi
1	Kota Padang	Sekda	15 Januari-16 Februari 2019
2	Kota Solok	<b>2 Jabatan</b> pada 8 Feb 2019 yakni Kepala Satpol PP dan Kepala Dinas PUPR <b>5 Jabatan</b> pada Desember 2019 yakni: Inspektur; Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan; Kepala Badan penelitian dan pengembangan; Kepala Dinas Perdagangan dan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah; Kepala Dinas Sosial	8 Feb 2019 dan Desember 2019
3	Kota Sawahlunto	<b>6 jabatan</b> yakni: Kepala Dinas PUPR; Kepala Dinas Pengelolaan Arsip dan Perpustakaan; Kepala BKPSDM; Kepala Dinas Satpol PP dan Damkar; Kepala Inspektorat; Kepala BKAD	11 November-20 Desember 2019
4	Kota Padang Panjang	<b>11 jabatan</b> yakni: Inspektur; Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah; Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Daerah; Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia; Kepala Dinas Pendidikan	21 Oktober 2019-25 November 2019

<sup>9</sup> Nasir, Implementasi Kebijakan Seleksi Terbuka dalam Pengisian Jabatan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Toraja Utara: *Kalaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 2011, Vol.5 No.2, hlm 154



		Pemuda dan Olahraga; Kepala Dinas Pangan dan Pertanian; Kepala Dinas Pekerjaan umum dan penataan ruang; Kepala Dinas Sosial, Pengendalian penduduk, Keluarga berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak; Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika; Kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan pemadam kebakaran; Kepala Dinas Pariwisata	
5	Kota Bukittinggi	<b>4 jabatan</b> yakni: Kepala Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan; Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil; Kepala Dinas Sosial; Kepala Satuan Polisi Pamong Praja	6 Desember 2019-7 Januari 2020
6	Kota Payakumbuh	<b>3 jabatan</b> yakni: Inspektur; Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan; Kepala Dinas Kesehatan	April-Mei 2019
7	Kota Pariaman	<b>6 jabatan</b> yakni: Asisten Administrasi Pemerintahan Umum; Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia; Kepala Badan Penanggulangan Bencana Daerah; Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan; Kepala Dinas Perumahan Rakyat, kawasan Pemukiman dan Lingkungan Hidup; Kepala Dinas Kesehatan	26 September-11 November 2019

Sumber: Olahan peneliti dari berbagai sumber 2020.

Berdasarkan tabel 1.5 jelas menunjukkan bahwa Kota Padang Panjang merupakan kota yang terbanyak dalam pengisian JPT secara terbuka di tahun 2019 dibanding kota-kota lainnya yang ada di Sumatera Barat.

Pelaksanaan seleksi terbuka untuk pengisian JPT Pratama di tahun 2019 bukanlah yang pertama kali dilakukan oleh Kota Padang Panjang, sebelumnya di tahun 2017 Pemerintahan Kota Padang Panjang sudah menjalankannya dengan berlandaskan aturan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara; Permenpan RB Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah serta Surat Edaran

Menteri Dalam Negeri Nomor 821.22/5992/SJ tanggal 29 Oktober 2014 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Namun pada pelaksanaan di tahun 2019 pelaksanaan seleksi terbuka untuk pengisian JPT Pratama sudah menggunakan aturan Permenpan RB yang baru yakni Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian JPT Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah. Perbedaan yang mendasar, dapat dilihat dari syarat dalam pengisian JPT Pratama di tahun 2017 dan 2019, di tahun 2017 salah satu persyaratan untuk mendaftar JPT Pratama berusia maksimal 57 tahun sedangkan dalam persyaratan untuk mendaftar JPT Pratama tahun 2019 berusia maksimal 56 tahun. Selain itu dalam proses pelaksanaan pengisian JPT Pratama Kota Padang Panjang di tahun 2017 belum menggunakan Portal SIJAPTI.<sup>10</sup> Hal ini disebabkan karena portal ini muncul setelah dilaksanakannya pengisian JPT Pratama Kota Padang Panjang tahun 2017 sehingga dengan adanya penggunaan Portal Sijapti pada pengisian JPT Pratama Kota Padang Panjang di tahun 2019 lebih mengurangi penggunaan dana akibat bolak-balik ke kantor KASN yang berlokasi di Jakarta untuk permohonan izin sampai surat rekomendasi pelantikan.

Dalam rangka pengisian JPT Pratama, pemerintah Kota Padang Panjang melaksanakannya dengan melalui dua tahap yakni *job fit* (uji kesesuaian) dan *open recruitment* (seleksi terbuka).

---

<sup>10</sup> SIJAPTI (Sistem Informasi Jabatan Pimpinan Tinggi) merupakan suatu sistem teknologi informasi dan komunikasi yang memproses dan mengintegrasikan seluruh alur proses pengisian JPT di lingkungan instansi pemerintah mulai dari konsultasi, penyampaian dokumen rencana seleksi dan laporan hasil seleksi serta dokumentasi database JPT.

## 1. Pengisian JPT Pratama melalui *job fit* (uji kesesuaian)

Dalam pelaksanaan *job fit* hanya boleh dilakukan setelah lebih dari enam bulan kepala daerah menjabat. Sebagaimana amanat UU Pilkada Nomor 10 Tahun 2016 pasal 71 ayat 2 yang menyatakan bahwa seorang kepala daerah dapat melakukan penggantian pejabat di lingkungannya terhitung enam bulan dari tanggal pelantikannya. Terkait hal ini Kota Padang Panjang telah memenuhi syarat untuk melakukan pergantian pejabat di lingkungannya pasca terpilih dan dilantiknya walikota baru pada bulan Oktober 2018. Selain itu alasan pengisian JPT Pratama di Kota Padang Panjang tahun 2019 melalui *job fit* didasarkan atas banyaknya kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai dengan skill yang dibutuhkan di dinas-dinas yang ada di Kota Padang Panjang. Sebagaimana pernyataan Sekda Kota Padang Panjang berikut:

“Pelaksanaan *job fit* ini penting untuk melihat kinerja yang telah dilakukan oleh pejabat pimpinan tinggi pratama di Kota Padang Panjang dan selama ini masih ada pejabat yang menjabat dan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya” (Hasil wawancara dengan Sekda Kota Padang Panjang, pada Selasa 18 Februari 2020 pukul 11.32 WIB)

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa adanya *urgensi* pemerintah Kota Padang Panjang melakukan *job fit* karena melihat adanya ketidaksesuaian kompetensi pejabat pimpinan tinggi. Pengisian jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi tentu akan berdampak pada kinerja terlebih dalam posisi pejabat pimpinan tinggi yang menjadi pemimpin di dalam instansinya.

Dalam melakukan *job fit*, pemerintah Kota Padang Panjang berlandaskan pada PP Nomor 11 tahun 2017 pasal 131 ayat 1 tentang Manajemen PNS yang mana dalam pasal ini dijelaskan bahwa pengisian JPT yang lowong melalui mutasi dari

satu JPT ke JPT lain dapat dilakukan melalui uji kompetensi dari pejabat yang ada. Hal ini diperkuat dengan pasal 132 ayat 1 yakni pengisian JPT melalui mutasi dari satu JPT ke JPT lain dapat dilakukan melalui uji kompetensi di antara pejabat pimpinan tinggi dalam satu instansi.<sup>11</sup>

Berdasarkan Pasal 110 UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dalam pengisian JPT yg dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (walikota) harus terlebih dahulu membentuk panitia seleksi. Untuk Kota Padang Panjang, pembentukan pansel dibentuk BKPSDM atas nama pemerintahan Kota Padang Panjang. Adapun nama terpilih dalam panitia seleksi pengisian JPT melalui uji kesesuaian (*Job Fit*) terdapat dalam lampiran Keputusan Walikota Padang Panjang Nomor 124 Tahun 2019 antara lain ditunjukkan pada tabel 1.6:

**Tabel 1.6**  
**Panitia Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Melalui Uji Kompetensi /  
*Job Fit* di lingkungan Pemerintahan Kota Padang Panjang tahun 2019**

No	Nama	Peranan	Jabatan dalam kedinasan
1	Dr. Ali Asmar, M.Pd	Ketua Panitia Seleksi <i>Job Fit</i>	Mantan Sekda Provinsi Sumatera Barat/Staf pengajar di UNP
2	Sonny Budaya Putra, AP, M.Si	Anggota Panitia Seleksi <i>Job Fit</i>	Sekda Kota Padang Panjang
3	Drs. Yohannes Dahlan, M.Si	Anggota Panitia Seleksi <i>Job Fit</i>	Pensiunan PNS/Mantan Sekda Provinsi Sumatera Barat
4	Prof. DR. Elwi Danil, SH, MH	Anggota Panitia Seleksi <i>Job Fit</i>	Staf Pengajar dari Universitas Hukum Universitas Andalas
5	DR. Syamsurizaldi, S.IP, SE, MM	Anggota Panitia Seleksi <i>Job Fit</i>	Staf Pengajar pada FISIP Unand/Mantan Bappeda Kabupaten Solok Selatan

Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Kota Padang Panjang, 2019

Dalam pelaksanaan *Job fit* panitia seleksi melakukan penilaian terhadap peserta melalui makalah dengan bobot 20%; wawancara dengan bobot 40%;

<sup>11</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

*assessment* dengan bobot 20% dan rekam jejak dengan bobot 20%. Pelaksanaan sistem *job fit* ini dilakukan pada bulan Juni 2019 yang diikuti oleh 20 peserta pada tabel 1.7:

**Tabel 1.7**  
**Peserta Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Melalui Uji Kompetensi /  
Job Fit di lingkungan Pemerintahan Kota Padang Panjang tahun 2019**

No	Nama	Jabatan
1	Ervic Rinaldy, SH	Inspektur
2	Drs.Nuryanuwar, A.Pt ,MM, M.Kes	Kepala Dinas Kesehatan
3	Yas Edizarwin, SH	Kepala Dinas PUPR
4	Iriansyah Tanjung, SE, M.Si	Staf Ahli Bidang Ekonomi, Keuangan dan Pembangunan
5	Syahdanur, SH, MM	Kepala Dinas Pangan dan Pertanian
6	Arpan, SH	Kepala Dinas Perindagkop, UKM
7	Drs.Erizal, M.Si	Kepala BPBD Kesbangpol
8	Marwilis, SH, M.Si	Kepala Dinas Kominfo
9	Zulkifli, SH	Sekretaris DPRD
10	I Putu Venda, S,STP, M.Si	Kepala Dinas Perhubungan
11	Hendri Fauzan, AP, M.Si	Kepala Dinas Pariwisata
12	DR. Desmon, M.Pd	Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga
13	Indra Gusnady, SE, M.Si	Kepala BPKD
14	Martoni, S.Sos, M.Si	Kepala Dinas Sosial, P2KBP3A
15	Wita Desi Susanti, ST	Kepala Dinas Perkim, LH
16	Alvi Sena, ST, MT	Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan
17	Ewasoska, SH	Kepala DPMPTSP
18	Dra. Maini, MM	Kepala Dinas Dukcapil
19	dr. Rio Akhdanelly, M.Kes	Staf Ahli Bidang Bidang Kemasyarakatan dan SDM
20	Arkes Refagus	Kepala Kasat Pol PP

Sumber: Dokumen Daftar Hadir Peserta Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama melalui Job Fit, BKPSDM Kota Padang Panjang 2019

Hasil pelaksanaan *job fit* ini dapat berupa tetap di pekerjaan yang lama, mutasi<sup>12</sup> bahkan demosi<sup>13</sup>. Selanjutnya setelah pengisian JPT berdasarkan *job fit* atau melalui uji kompetensi pemerintah Kota Padang Panjang melakukan *open recruitment* (seleksi terbuka) terhadap JPT Pratama yang kosong, hal ini sesuai dengan amanat pasal 131 ayat 5 PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS

<sup>12</sup> Mutasi merupakan pemindahan pejabat dari satu ke lokasi yang lain yang sederajat

<sup>13</sup> Demosi adalah penurunan atau pemindahan seseorang ke jabatan yang lebih rendah

yang menjelaskan bahwa dalam hal pelaksanaan pengisian JPT sebagaimana yang dimaksud pasal 131 ayat 1 tidak memperoleh calon pejabat pimpinan tinggi yang memiliki kompetensi yang sesuai, maka pengisian JPT dilakukan melalui seleksi terbuka.

### **1. Pengisian JPT Pratama melalui *open recruitment* (seleksi terbuka)**

Dalam PP Nomor 11 tahun 2017 Pasal 134 tentang Manajemen PNS disebutkan bahwa ketentuan mengenai pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif dapat dikecualikan pada instansi pemerintah yang telah menerapkan sistem merit dalam pembinaan pegawai ASN dengan persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).<sup>14</sup> Adapun peraturan KASN mengenai penilaian dan penetapan sistem merit dapat dilihat dalam PERKA KASN Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah yang mana kriteria sistem merit dapat dinilai dari perencanaan kebutuhan pegawai sebesar 15%; pengadaan pegawai sebesar 10%; pengembangan karir dan peningkatan kompetensi sebesar 30%; mutasi dan promosi sebesar 10%; manajemen kinerja sebesar 15%; penggajian, penghargaan dan disiplin sebesar 10%; perlindungan sebesar 4% dan sistem pendukung seperti aplikasi dan fasilitas sebesar 6%.<sup>15</sup> Hasil penilaian ini dikategorikan dalam 4 kategori yakni:<sup>16</sup>

Kategori I: Nilai 100-174

Kategori II: Nilai 175-249

Kategori III: Nilai 250-324

<sup>14</sup> Pasal 134 PP Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

<sup>15</sup> Pasal 15 PERKA KASN Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah

<sup>16</sup> Pasal 16 PERKA KASN Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah

#### Kategori IV: Nilai 325-400

Lebih lanjut dalam PERKA Nomor 5 Tahun 2017 dijelaskan bahwa untuk instansi yang telah mencapai kategori IV dapat dikecualikan dalam pelaksanaan seleksi terbuka JPT. Menurut Laporan Kinerja KASN Tahun 2018 menyatakan bahwa terdapat 6 dari 27 Kementerian dipetakan sangat baik atau kategori IV dan belum ada satu provinsi pun yang mendapatkan kategori IV. Kebanyakan pemerintahan provinsi masih berada pada kategori II (kurang) dan kategori III (baik) dan kategori I (buruk). Dengan rincian 6 provinsi di golongkan ke kategori III atau baik yakni Jawa Barat, DIY, Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Banten serta DKI Jakarta. Sedangkan Provinsi Sumatera Barat sendiri masih digolongkan dalam kategori kurang bersama 22 provinsi lainnya. Hal ini bukan tanpa alasan karena masih kurangnya kemampuan daerah baik dari SDM, anggaran, dan fasilitas serta pemahaman sistem merit itu sendiri yang berbeda-beda.<sup>17</sup>

Berdasarkan hasil laporan tersebut dapat diketahui bahwa tidak ada satu provinsi yang dapat dikategorikan dengan sangat baik atau kategori IV, artinya setiap provinsi yang ada di Indonesia wajib melaksanakan seleksi terbuka (*open recruitment*) tidak terkecuali Pemerintahan Kota Padang Panjang.

Secara umum menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN; PP Nomor 11 tentang Manajemen PNS; dan Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2019 tentang pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif di lingkungan instansi pemerintah, jika dirinci dengan implementasi yang terjadi di lapangan adalah sebagai berikut:

---

<sup>17</sup> Laporan Kinerja KASN Tahun 2018

## 1. Tahap Perencanaan

Pada tahap perencanaan sebuah kebijakan penting terlebih dahulu mengetahui apa yang menjadi dasar atau aturan yang mengatur dalam implementasi kebijakan tersebut. Aturan-aturan itu sudah semestinya jelas sehingga implementor tidak mengalami kebingungan dalam pelaksanaannya. Terkait implementasi kebijakan pengisian JPT Pratama di lingkungan instansi pemerintah Kota Padang Panjang 2019 aturan yang digunakan sebagai dasar dalam kebijakan ini adalah Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN; PP Nomor 11 tentang Manajemen PNS; dan Permenpan RB Nomor 15 tahun 2019 tentang pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif di lingkungan instansi pemerintah, hal ini diketahui dengan wawancara pada survei awal peneliti dengan Sekda Kota Padang Panjang selaku ketua panitia seleksi JPT Pratama secara terbuka tahun 2019 yang menyatakan bahwa:

“...adapun yang menjadi landasan aturan dalam pengisian JPT Pratama di lingkungan instansi pemerintah Kota Padang Panjang 2019 adalah Undang-Undang ASN, PP Nomor 11 tentang Manajemen PNS dan Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2019 tentang pengisian JPT secara terbuka. Jadi setiap kegiatan yang kami lakukan tidak terlepas dari aturan tersebut karena aturannya telah memuat secara rinci apa yang harus dilakukan serta bagaimana persyaratannya...” (Hasil wawancara dengan Sekda Kota Padang Panjang, pada Selasa 18 Februari 2020 pukul 11.30 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa implementor mengetahui aturan yang mengatur tentang pengisian JPT Pratama secara terbuka dan merasa adanya kejelasan tentang petunjuk pelaksanaan dalam aturan-aturan tersebut. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa aturan kebijakan harus memiliki kejelasan sehingga tidak menimbulkan interpretasi lain dalam



implementasinya. Terkait hal ini peneliti ingin melihat bagaimana pandangan dari implementor lain dan sejauh mana aturan ini dapat membantu mereka dalam implementasi kebijakan pengisian JPT Pratama secara terbuka di lingkungan instansi Pemerintah Kota Padang Panjang tahun 2019.

Dalam setiap kebijakan terdapat tujuan yang melatarbelakangi implementasi sebuah kebijakan. Tujuan yang dilakukan oleh implementor sudah seharusnya mengacu pada tujuan awal dari kebijakan tersebut. Adapun tujuan kebijakan pengisian JPT Pratama secara terbuka di lingkungan instansi Pemerintah Kota Padang Panjang adalah untuk mengisi bangku JPT Pratama yang masih kosong dengan seleksi yang transparan dan kompetitif. Hal ini dapat diketahui dari wawancara dengan Sekda Kota Padang Panjang serta Kasubid Mutasi dan Jabatan BKPSDM Kota Padang Panjang selaku sekretariat panitia seleksi JPT Pratama secara terbuka tahun 2019 sebagai berikut:

“...Pelaksanaan pengisian JPT Pratama secara terbuka ini didasarkan karena masih banyaknya Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang masih kosong setelah dilakukannya *job fit* dan kami menginginkan agar jabatan yang masih kosong ini dalam artian masih diisi oleh plt segera memiliki pemimpin yang tetap dan tentunya ini butuh sebuah seleksi yang transparan, berkeadilan, objektif dan kompetitif untuk mendapatkan pemimpin yang sesuai dengan kriteria dan bisa menjadi pemimpin yang baik dan memiliki gagasan yang cemerlang dalam memajukan Kota Padang Panjang nantinya dan hal ini dapat diwujudkan dengan seleksi terbuka” (Hasil wawancara dengan Sekda Kota Padang Panjang, pada Selasa 18 Februari 2020 pukul 11.35 WIB)

Selain itu Kasubid Mutasi dan Jabatan BKPSDM Kota Padang Panjang, Bapak Zendra Permana, S. IP menyatakan bahwa:

“Tujuan diadakan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Kota Padang Panjang secara terbuka adalah agar nantinya terpilih pejabat yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan

berdasarkan *merit system* selain itu diharapkan pejabat terpilih benar benar memberikan kontribusi dan melaksanakan tupoksinya dengan sebaik baiknya, maka dari itu diadakan seleksi ini secara transparan dan kompetitif ” (Hasil wawancara dengan Kasubid Mutasi dan Jabatan BKPSDM Kota Padang Panjang, pada Selasa 18 Februari 2020 pukul 13.30 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa kedua implementor dalam pelaksanaan kebijakan ini telah mengetahui tujuan dari pengisian JPT Pratama secara terbuka. Hal ini didasarkan atas adanya kesesuaian tujuan yang diketahui implementor dengan Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah yang menyatakan bahwa tujuan dari aturan ini adalah terselenggaranya seleksi jabatan pimpinan tinggi utama, madya dan pratama secara transparan, objektif, kompetitif dan akuntabel.

Pemahaman implementor terhadap tujuan sebuah kebijakan menjadi penting agar pelaksanaan tidak menyimpang dari aturan yang telah berlaku, untuk itu peneliti akan melihat lebih jauh pemahaman implementor lainnya terhadap tujuan dan pelaksanaan pengisian JPT Pratama di lingkungan instansi pemerintah Kota Padang Panjang. Hal ini tentu tidak terlepas dari kemampuan implementor memahami kebijakan ini sehingga kemampuan SDM sangat diperlukan.

Selain dari tujuan pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang, Kasubid Mutasi dan Jabatan BKPSDM Kota Padang Panjang juga menjelaskan proses dan aturan yang menjadi landasan dalam pelaksanaan pengisian JPT secara terbuka di Kota Padang Panjang sebagai berikut:

“Proses pengisian JPT Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang tahun 2019 secara terbuka/ *open recruitment* berpatokan kepada aturan seperti UU ASN, PP dan Permenpan Nomor 15 Tahun 2019. Proses yang kami lakukan tentu berpatokan dengan aturan ini terlebih dalam Permenpan yang aturannya sudah rinci. Dimulai dari penetapan jabatan yang lowong setelah dilakukannya job fit, penetapan ini diisi terkait dengan nama jabatan dan deskripsi tugasnya serta standar kompetensi untuk masing masing jabatan. Selanjutnya pembentukan panitia seleksi yang dilakukan oleh PPK (Walikota) dalam hal ini pemerintah Kota Padang Panjang dalam pembentukan panel dipilih oleh BKPSDM atas nama Pemerintahan Kota Padang Panjang dan kami mengikuti syarat dan ketentuan pemilihan panel diantaranya maksimal 45% dari internal, jabatan panel minimal harus sama dengan jabatan yang diisi, terdiri dari pakar, akademisi dan tentunya paham terkait dengan bidang tugas yang akan diisi setelah itu kami berkoordinasi dengan KASN dalam bentuk usulan susunan anggota panitia seleksi dengan melampirkan biodata pada Portal Sijapti, kemudian pengumuman seleksi ini, kemudian seleksi sampai nanti terpilihnya pejabat pimpinan tinggi yang baru ” (Hasil wawancara dengan Kasubid Mutasi dan Jabatan BKPSDM Kota Padang Panjang, pada Selasa 18 Februari 2020 pukul 13.33WIB)

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa implementor mengerti dan memahami proses pengisian JPT Pratama secara terbuka serta tau apa yang harus dilakukannya dalam implementasi kebijakan pengisian JPT Pratama secara terbuka hal ini terkait dengan kesesuaian pemahaman Kasubid Mutasi dan Kepangkatan BKPSDM Kota Padang Panjang dengan aturan yang mengatur tentang pengisian JPT secara terbuka baik berupa Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN; PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS; dan Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2019 tentang pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif di lingkungan instansi pemerintah. Sejatinya para implementor harus

mengetahui proses pelaksanaan kebijakan dan tahu peranannya masing masing dalam kebijakan tersebut.

Berbicara tentang implementor tentu tidak terlepas dari sumberdaya hal ini terkait seperti berapa jumlah sumberdaya manusia serta kemampuan yang dibutuhkan dalam implementasi kebijakan pengisian JPT Pratama di lingkungan instansi pemerintah Kota Padang Panjang. Selain itu yang tak kalah penting adalah anggaran yang disediakan dalam implementasi kebijakan ini. Dalam pengisian JPT Pratama secara terbuka di lingkungan instansi pemerintah Kota Padang Panjang tahun 2019 implementor yang terlibat terdiri dari panitia seleksi, sekretariat panel, walikota, serta lembaga *assessment*. Sedangkan untuk anggaran pelaksanaan kebijakan ini didanai oleh APBD, hal ini diketahui dari wawancara dengan Sekda Kota Padang sebagai berikut:

“Sumberdaya yang terlibat dalam pengisian JPT Pratama secara terbuka di Kota Padang Panjang tahun 2019 terdiri dari 5 orang panitia seleksi, 8 orang sekretariat panitia seleksi serta lembaga *assessment*. Masing masing pelaksana mempunyai tugas yang telah diatur oleh Permenpan dan kami mengikuti sesuai aturan. Selain itu peranan walikota dalam pelaksanaan ini ada ketika setelah ditetapkan 3 orang dengan nilai tertinggi masing masing jabatan dan telah diusulkan ke KASN sampai mereka mempersilahkan kepada walikota untuk melantik salah satu dari nama yang terpilih. Untuk pembiayaan terkait pengisian JPT Pratama di Lingkungan Pemerintahan Kota Padang Panjang baik melalui *Job fit* maupun seleksi terbuka didanai oleh APBD Kota Padang Panjang melalui Badan Kepegawaian, dan *Alhamdulillah* dananya ada sehingga pelaksanaanya berjalan dengan lancar” (Hasil wawancara dengan Sekda Kota Padang Panjang, pada Selasa 18 Februari 2020 pukul 11.40 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa ada banyak implementor yang terlibat dalam seleksi terbuka pengisian JPT Pratama di Kota Padang Panjang tahun 2019 dan masing masing mempunyai peran yang berbeda

dalam seleksi tersebut. Untuk itu peneliti akan melihat bagaimana hubungan antara implementor dalam pelaksanaan kebijakan ini serta pembagian tugas dan tanggung jawab dalam implementasi kebijakan pengisian JPT Pratama di lingkungan instansi pemerintah Kota Padang Panjang tahun 2019. Selain itu peneliti akan melihat bagaimana pengaruh anggaran terhadap pelaksanaan kebijakan ini sehingga dengan adanya anggaran akan berpengaruh pada pemberian insentif kepada pihak-pihak yang terlibat dalam pengisian JPT Pratama baik itu panel, sekretariat panel dan lembaga *assessment*.

Pemerintah Kota Padang Panjang dalam pengisian JPT Pratama tahun 2019 dimulai dengan penentuan JPT yang akan diisi. Terkait hal ini pemerintah Kota Padang Panjang melakukan pengisian atas jabatan yang masih kosong setelah dilakukannya *Job fit*. Kemudian pembentukan panel, kewenangan pembentukan panel untuk JPT Pratama dalam Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2019 tentang pengisian JPT secara terbuka dipegang oleh PPK (walikota). Untuk Pemerintah Kota Padang Panjang pembentukan panel dilakukan oleh BKPSDM atas nama Pemerintahan Kota Padang Panjang yang berkoordinasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Setelah mendapatkan rekomendasi, pemerintah menerbitkan Keputusan Walikota Padang Panjang Nomor 240/PANSEL-JPT/2019 Tanggal 19 September 2019 tentang Panitia Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintahan Kota Padang dengan susunan pada tabel 1.8:

**Tabel 1.8**  
**Panitia Seleksi JPT Pratama melalui seleksi terbuka di lingkungan**  
**Pemerintahan Kota Padang Panjang tahun 2019**

No	Nama	Asal Instansi	Peranan
1	Sonny Budaya Putra, AP, M.Si	Sekda Kota Padang Panjang	Ketua Panitia Seleksi
2	Martoni, S.Sos	Asisten Pemerintahan Umum pada Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang	Anggota Panitia Seleksi
3	Drs. Yohannes Dahlan, M.Si	Pamong Senior	Anggota Panitia Seleksi
4	Prof. DR. Elwi Danil, SH, MH	Akademisi	Anggota Panitia Seleksi
5	DR. Syamsurizaldi, S.IP, SE, MM	Pamong dan Akademisi	Anggota Panitia Seleksi

*Sumber: Dokumen Perencanaan Seleksi Terbuka Pengisian JPT Pratama di Kota Padang Panjang, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia 2019*

Dari tabel 1.8 dapat diketahui bahwa Pemerintah Kota Padang Panjang membentuk lima orang pannel yang terdiri dari dua lingkungan internal dan tiga lingkungan eksternal yang terdiri dari pamong dan akademisi. Jika ditelusuri lebih lanjut dalam Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian JPT Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah dapat diketahui bahwa Pemerintah Kota Padang Panjang sudah mematuhi ketentuan kebijakan pembentukan pannel, yang mana akan dijelaskan secara rinci di Bab IV. Untuk itu peneliti mengasumsikan bahwa dalam pembentukan pannel dapat diketahui adanya kepatuhan dari implementor. Lebih lanjut dalam penelitian ini peneliti akan meneliti alasan pembentukan pannel oleh BKPSDM atas nama pemerintahan Kota Padang Panjang dan hal ini tentu berkaitan dengan disposisi dan kewenangan.

Setelah dibentuknya pannel sesuai dengan aturan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2019 tentang pengisian JPT di lingkungan instansi pemerintah, pelaksanaan pengisian jabatan diserahkan kepada pannel. Namun dalam melaksanakan tugasnya panitia seleksi dibantu oleh Tim Sekretariat Panitia Seleksi yang diisi oleh BKPSDM Kota Padang

Panjang, dalam hal ini bertugas memberikan dukungan administratif kepada panitia seleksi. Adapun susunan sekretariat pansel terdiri atas:<sup>18</sup>

Ketua Yohana Lisa, STP, M. Si (Kabid Mutasi dan Kepangkatan)

Anggota Sekretariat Panitia Seleksi sebagai berikut:

1. Zendra Permana, S. IP (Kasubid Mutasi dan Jabatan)
2. Muhammad Arif, S. IP (Kasubid Kepangkatan dan Pensiun)
3. Vivi Yulia Rahmawati, SH (Kasubid Pengadaan Aparatur)
4. Mukhwan Faifur Rizal, S. Pd. i (Fungsional Umum)
5. Dedi Zikri, A. Md (Fungsional Umum)
6. Adriani (Fungsional Umum)
7. Yogi Sudirman (Fungsional Umum)

Implementasi kebijakan ini dimulai dari penyusunan jadwal sampai ke penyampaian hasil seleksi ke Pejabat Pembina Kepegawaian pada seleksi terbuka di Kota Padang Panjang yang dapat ditunjukkan pada tabel 1.9:

**Tabel 1.9**  
**Jadwal Pelaksanaan Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama melalui seleksi terbuka di lingkungan Pemerintahan Kota Padang Panjang 2019**

No	Kegiatan	Tanggal
1	Rapat Persiapan	21 Oktober 2019
2	Pengumuman	22 s/d 5 November 2019
3	Penerimaan berkas	22 s/d 5 November 2019
4	Seleksi Administrasi	23 s/d 6 November 2019
5	Rapat penetapan lulus seleksi administrasi	7 November 2019
6	Pengumuman lulus seleksi administrasi	8 November 2019
7	Pelaksanaan <i>Assessment</i>	9 s/d 10 November 2019
9	Wawancara	11 s/d 15 November 2019
10	Rekam Jejak	18 s/d 19 November 2019
11	Rapat rekapitulasi nilai akhir	22 November 2019
12	Penetapan dan pengumuman hasil seleksi	23 November 2019
13	Penyampaian hasil seleksi ke Pejabat Pembina Kepegawaian	25 November 2019

*Sumber: Dokumen Pengumuman Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia 2019*

Berdasarkan tabel 1.9 tersebut diketahui bahwa adanya jadwal yang disusun oleh panitia seleksi dan sekretariat pansel, terkait hal ini peneliti akan melihat

<sup>18</sup> Keputusan Walikota Padang Panjang Nomor 124 Tahun 2019

kesesuaian jadwal yang telah dirancang dengan kejadian yang ada di lapangan serta faktor faktor yang mempengaruhinya. Hal ini juga tidak terlepas dari kemampuan implementor dalam mengerjakan kebijakan ini.

Selanjutnya penentuan metode seleksi dan sistem yang digunakan pada setiap tahapan seleksi. Dalam implementasi pengisian JPT Pratama di lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang menggunakan lima tahapan seleksi yakni seleksi administrasi (sistem gugur); penulisan makalah; *assessment*; wawancara dan rekam jejak yang akan dirinci lebih lanjut pada bagian seleksi.

## **2. Tahapan Pengumuman Lowongan**

Pelaksanaan pengumuman seleksi terbuka JPT Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang menurut Sekda dan Kasubid Mutasi dan Jabatan Kota Padang Panjang dilakukan selama 15 hari kalender melalui media cetak seperti SKH Haluan dan SKH Pos Metro dan media online yakni [www.padangpanjang.go.id](http://www.padangpanjang.go.id) serta papan pengumuman. Lebih lanjut pengumuman tersebut dapat dilihat pada lampiran VII.

## **3. Tahapan Pelamaran**

Salah satu permasalahan yang terjadi di Kota Padang Panjang terjadi pada tahapan pelamaran yakni kurangnya minat pendaftar dalam pengisian JPT Pratama. Sebagaimana hasil wawancara dengan kasubid mutasi dan jabatan BKPSDM Kota Padang Panjang sebagai berikut:

“Salah satu permasalahan dalam pengisian JPT Pratama tahun 2019 adalah kurangnya minat pendaftar dalam pengisian JPT Pratama secara terbuka di Kota Panjang sehingga masih banyak jabatan yang pelamarnya kurang dari 3 dan akhirnya kami memperpanjang pengumuman selama 1 minggu” (Hasil



wawancara dengan Kasubid Mutasi dan Jabatan BKPSDM Kota Padang Panjang, pada Selasa 18 Februari 2020 pukul 13.33WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui adanya upaya perpanjangan waktu dari implementor. Perpanjangan pengumuman sejatinya diperbolehkan dalam Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2019 yang menyatakan bahwa apabila pelamar belum memenuhi lebih dari 3 orang, pengumuman dapat diperpanjang paling banyak 2 kali masing masing 7 hari kalender. Terkait hal ini peneliti akan melihat apa upaya yang dilakukan implementor selama masa perpanjangan pengumuman.

#### 4. Tahapan Seleksi

Pada tahapan ini terdiri atas seleksi administrasi, penelusuran rekam jejak, seleksi kompetensi manajerial dan kompetensi bidang serta wawancara. Pada tahap seleksi administrasi ini panitia seleksi dibantu sekretariat panitia melakukan verifikasi terhadap kelengkapan berkas administrasi sesuai dengan ketentuan yang dipersyaratkan, Pengisian JPT Pratama melalui sistem terbuka di Kota Padang Panjang yang lulus seleksi administrasi ada sebanyak 53 pendaftar untuk merebutkan 11 posisi JPT pratama dapat dilihat di bab IV.

Selanjutnya pelaksanaan rekam jejak, jabatan dan integritas yang dilakukan oleh panel dan seleksi kompetensi manajerial melalui *assessment center*, dalam hal ini panitia seleksi melalui BKPSDM Kota Padang Panjang menunjuk lembaga yang terakreditasi untuk melakukan *assessment* berbentuk psikotes lengkap terhadap peserta. Lembaga yang ditunjuk untuk melakukan *assessment* pada pengisian JPT Pratama di lingkungan pemerintahan Kota Padang Panjang tahun 2019 adalah Pusat Layanan Psikologi Universitas Negeri Padang (UNP). Kemudian

seleksi kompetensi bidang dan wawancara akhir yang mana bentuk ketentuannya dapat dilihat di bab IV.

## 5. Tahapan Pengumuman Hasil Seleksi

Pengumuman hasil seleksi dilakukan di setiap tahapan seleksi. Adapun pembobotan tahapan seleksi JPT Pratama secara terbuka di lingkungan pemerintahan Kota Padang Panjang dapat dilihat di bab IV tabel 4.6

## 6. Tahapan Penetapan dan Pengangkatan

Pada tahapan ini akan dijelaskan bagaimana panel menyampaikan penilaian sampai terpilihnya salah satu dari tiga kandidat terbaik pilihan walikota. Untuk proses bagaimana tahapan penetapan dan pengangkatan ini dapat dilihat pada bab IV. Dalam penelitian ini peneliti akan melihat apa yang menjadi pertimbangan walikota dalam mengangkat pejabat tersebut.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan dapat diketahui bahwa adanya pemahaman implementor yang baik terhadap aturan pengisian JPT Pratama serta adanya hubungan antara pemahaman implementor dengan kemampuan implementor dalam mengerjakan kebijakan ini serta kemampuan anggaran Pemerintah Kota Padang Panjang dalam melaksanakan kebijakan ini, sehingga berpengaruh terhadap insentif yang diberikan kepada panel, sekretariat panel dan lembaga *assessment*. Selanjutnya banyaknya implementor yang terlibat yang mempengaruhi proses komunikasi serta pembagian tugas dan wewenang dalam mengerjakan kebijakan ini sehingga terwujudnya implementasi yang baik.

Urgensi dari penelitian ini adalah sejatinya kebijakan pengisian JPT Pratama secara terbuka bertujuan agar terselenggaranya seleksi calon pejabat pimpinan secara transparan, objektif, kompetitif dan akuntabel mengingat pejabat ini akan menjadi salah satu faktor penentu dalam instansi yang akan dipimpinnya. Sehingga dengan tujuan yang sedemikian rupa diharapkan dalam implementasinya tidak sekedar ala kadarnya dan seperti biasanya (*business as usual*).

Kota Padang Panjang menarik untuk diteliti karena sebelum dilakukan *job fit* terdapat kepala dinas yang menjabat tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya yang mempengaruhi kinerja organisasi dan banyak posisi jabatan pimpinan tinggi pratama yang kosong yang diisi oleh plt bertahun tahun dan pada saat seleksi secara terbuka pada pengisian JPT Pratama di tahun 2019 banyaknya jabatan yang ditawarkan dibandingkan dengan kota kota yang ada di Sumatera Barat tahun 2019.

Selain itu dalam survei awal peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kota Padang Panjang telah mengikuti semua prosedur yang diatur oleh aturan sehingga bisa dikatakan bahwa implementasi berjalan dengan baik. Ketika implementasi berjalan dengan baik tentu hasilnya akan menjadi baik. Sehingga peneliti tertarik untuk melihat ada apa dan bagaimana implementor mengerjakan kebijakan ini, apakah implementor hanya mengikuti standar yang diatur atau mempunyai inovasi lain yang tidak diatur serta faktor faktor yang mempengaruhi lainnya sehingga ketika implementasi kebijakan ini berjalan dengan sangat baik peneliti dapat menjelaskan apa pelajaran yang dapat diambil dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di daerah lainnya.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kondisi yang peneliti uraikan di latar belakang, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian yakni:

*Bagaimana Implementasi Kebijakan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang tahun 2019?*

## 1.3. Tujuan Penelitian

Untuk mendeskripsikan implementasi kebijakan pengisian JPT Pratama di lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang tahun 2019

## 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

### 1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan Administrasi Publik, karena di dalam penelitian ini terdapat kajian-kajian Administrasi Publik, khususnya dalam kajian tentang Implementasi Kebijakan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang.

### 1.4.1 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan, acuan terhadap implementasi kebijakan pengisian JPT Pratama di lingkungan pemerintah Kota Padang Panjang dan menjadi rujukan bagi pelaksanaan pengisian JPT Pratama di daerah lain.