

**EVALUASI PROSES PENGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI  
PRATAMA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA  
BANDARLAMPUNG TAHUN 2015**

**Oleh**

**DENISH MAULANA S**

**Skripsi**

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar  
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA  
pada  
Jurusan Ilmu Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2018**

## **ABSTRACT**

### **EVALUATION PROCESS ON THE FILLING POSITION OF THE PRIMARY LEADERSHIP IN THE ENVIRONMENT OF BANDAR LAMPUNG CITY GOVERNMENT IN 2015**

**By  
Denish Maulana S**

Structural changes, especially in the position of high-ranking leadership of Primary conducted by the Government of Bandar Lampung City during the period of 2015 which was carried out within fairly close proximity to the transitional periods of substitution leadership change before the election of regional head, thus causing various public opinion related to whether the implementation of the process of filling the position has been done in accordance with applicable laws and regulations.

This research aims to see how the process of filling the top leadership of the primary done by the city government of Bandar Lampung during the period of 2015. This research is a qualitative research with descriptive type. In this study, researchers focused on research based on data and facts found during the researchin about the process of rotation implementation of ASN employees, especially on filling the position of high-ranking leadership of primary in the environment the Government of Bandar Lampung City during the period of 2015 based on Permenpan & RB Number 13 of 2014 on the procedure of selection of high leadership filling position in the government agencies which includes several stages specifically is preparation, implementation, monitoring and evaluation.. The types and sources of data consisted of primary and secondary data. The data collection technique was done through interview, documentation and observation. While the data analysis was carried out using data reduction, data presentation and conclusion.

From the results of evaluation on the filling of the top leadership in the environment of Bandar Lampung city government in 2015 through several stages, the authors provide an assessment that, the lack of clarity of legislation that became the basis of reference of implementation replenishment of structural positions during the transition period of regional head replacement. The central government should have a better alternative way to address the underlying obscurity issues that should be used local government to be the basis in the implementation of filling office in every transition moment of the change of head of region.

**Keywords: Evaluation, the process on the filling position of the primary leadership, Bandar Lampung City Government.**

## **ABSTRAK**

### **EVALUASI PROSES PENGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG TAHUN 2015**

**Oleh  
Denish Maulana S**

Perubahan struktural khususnya pada posisi jabatan pimpinan tinggi pratama yang dilakukan Pemerintah Kota Bandar Lampung selama periode tahun 2015 yang dilakukan dalam waktu yang cukup berdekatan pada masa-masa transisi pergantian kepemimpinan kepala daerah sebelum pemilihan kepala daerah (Pilkada), sehingga menyebabkan berbagai opini publik terkait apakah pelaksanaan proses pengisian jabatan tersebut sudah dilakukan sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana proses pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama yang dilakukan oleh pemerintah kota Bandar Lampung selama periode tahun 2015. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Pada penelitian ini peneliti memfokuskan penelitian berdasarkan data dan fakta yang ditemukan selama melakukan penelitian tentang proses pelaksanaan rotasi pegawai ASN khususnya pada pengisian posisi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemkot Bandar Lampung pada tahun 2015 berdasarkan Permenpan & RB Nomor 13 Tahun 2014 tentang tata cara seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi di lingkungan instansi pemerintah yang meliputi beberapa tahapan yaitu persiapan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Jenis dan sumber data adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yaitu wawancara, dokumentasi dan observasi.

Dari hasil evaluasi terhadap pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan pemerintah kota Bandar Lampung pada tahun 2015 melalui beberapa tahapan tersebut, maka penulis memberikan penilaian bahwa, adanya ketidakjelasan peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar acuan pelaksanaan pengisian jabatan struktural pada masa transisi pergantian kepala daerah. Pemerintah pusat seharusnya punya alternatif cara yang lebih baik untuk mengatasi masalah ketidakjelasan dasar acuan yang harus digunakan pemerintah daerah untuk menjadi dasar dalam pelaksanaan pengisian jabatan di setiap momen transisi pergantian kepala daerah.

**Kata kunci: Evaluasi, proses pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama, Pemerintah Kota Bandar Lampung.**

Judul Skripsi : **EVALUASI PROSES PENGISIAN JABATAN  
PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH KOTA BANDARLAMPUNG  
TAHUN 2015**

Nama Mahasiswa : **Denish Maulana S**

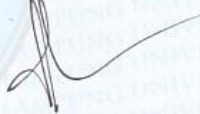
No. Pokok Mahasiswa : 1216041030

Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



  
**Dra. Dian Kagungan, M.H.**  
NIP 19690815 199703 2 001

  
**Selvi Diana Meilinda, S.A.N., M.P.A.**

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara



**Dr. Noverman Duadji, M.Si.**  
NIP 19691103 200112 1 002

**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

Ketua : **Dra. Dian Kagungan, M.H.**

Sekretaris : **Selvi Diana Meilinda, S.A.N., M.P.A.**

Penguji Utama : **Prof. Dr. Yulianto, M.S.**

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

**Dr. Syarief Makhya**  
NIP. 19590803 198603 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **06 April 2018**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi/Laporan akhir ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana/Ahli Mađya), baik Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dari karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandar Lampung, 06 April 2018

Yang membuat pernyataan,



*Denish Maulana S*  
**Denish Maulana S**  
NPM. 1216041 030

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Denish Maulana S, dilahirkan di Desa Pasuruan, Kecamatan Kalianda, Kabupaten Lampung Selatan pada tanggal 26 Agustus 1994, merupakan anak kedua dari empat bersaudara Dimas Sudrajat (Kakak), Deby Dian Sari dan Cindy Nadila Putri (Adik) dari pasangan Bapak Dedy Sudrajat.S.H (Alm) dan Ibu Masnah.S.Pd.

Penulis menempuh jenjang Pendidikan di mulai dari T.K Islam Alfajar Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2000. Setelah itu penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Dasar yaitu di SDN. 2 Way Dadi Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2006. Pada tahun yang sama penulis melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Pertama yaitu di SMPN 29 Bandar Lampung dan diselesaikan pada tahun 2009, kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMA Sunan Kalijaga Lampung Selatan dan diselesaikan pada tahun 2012. Pada tahun 2012 penulis terdaftar sebagai salah satu mahasiswa jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Selama menjadi mahasiswa, pengalaman organisasi penulis yaitu pernah menjadi bagian dari Anggota bidang Hubungan Luar HIMAGARA. Kemudian pada tahun 2014 penulis dipercaya untuk mengamban amanah sebagai Ketua Umum Himpunan

Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara (HIMAGARA) FISIP UNILA periode tahun 2014-2015 sebagai Ketua Umum.

Kemudian pada tahun 2015 penulis mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) di desa Sangga Buana Kecamatan Way Seputih Kabupaten Lampung Tengah. Penulis juga pernah berkontribusi dan menjadi bagian dari Lembaga Survei Indonesia (LSI), Indikator Politik Indonesia, dan Saiful Mujani Research & Consulting (SMRC).

Penulis adalah orang yang sederhana dan memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis selalu terobsesi menjadi pribadi yang lebih baik lagi dari sebelumnya dan senantiasa selalu belajar untuk memperbaiki diri menjadi lebih baik agar berguna bagi diri sendiri, keluarga, orang lain, agama, bangsa dan negara.



## MOTTO

**“Barang siapa yang menempuh suatu jalan untuk menuntut ilmu,  
Allah akan memudahkan baginya jalan ke surga”  
(HR. Muslim)**

**“Evaluasi merupakan proses penilaian terhadap sesuatu yang  
mencakup kesimpulan, klarifikasi, kritik, penyesuaian, dan  
perumusan masalah kembali”  
(William N. Dunn)**

**“Jika apa yang anda lakukan memberikan inspirasi kepada orang lain  
untuk bermimpi lebih, belajar lebih, dan menjadi lebih, maka  
anda adalah seorang pemimpin”  
(Jhon Quincy Adams)**

**“Seseorang tak akan mampu menjadi besar hanya karena sebuah  
pemikiran tanpa berani mengaktualisasikan pemikiran besar  
tersebut”  
(Denish Maulana S)**

# **PERSEMBAHAN**

## **Bismillahirrahmaanirrahiim**

“Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang”

**Puji syukur kehadiran ALLH SWT atas kebesaran-Nya sehingga penulis  
dapat menyelesaikan skripsi ini  
Karya tulis ini kupersembahkan kepada:**

**Bapak dan Ibu Ku Serta Kakak dan adik Ku tersayang, Keluarga yang  
selalu memberikan do'a dan dukungan kepadaku. Terimakasih atas  
ketulusan hati untuk memberikan doa yang tak pernah bisa kubalas.  
Ridha Allah bersama kalian.**

**Para pendidik Jurusan Ilmu Administrasi Negara yang senantiasa  
memberikan ilmu yang bermanfaat**

**Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara (HIMAGARA) yang  
telah memberikan pengalaman dan cerita hidup yang berharga**

## SANWACANA

Alhamdulillahirabbil'alamin segala puji hanyalah milik Allah SWT, Rabb semesta alam yang tak hentinya memberikan nikmat sehingga rasa syukur ini tiada henti tercurahkan kepada-Nya. Berkat rahmat, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "***Evaluasi Proses Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung Tahun 2015***". Shalawat beriringkan salam semoga selalu tercurahkan kepada Baginda Rasul Muhammad SAW, para khalifah, sahabat, keluarga serta pengikutnya yang tetap istiqomah hingga akhir zaman. Amin.

Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Selama penyusunan skripsi ini penulis menyadari adanya keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki, sehingga penulis membutuhkan bantuan dari berbagai pihak baik keluarga, dosen, informan maupun sahabat-sahabat. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, sang pencipta alam semesta yang tiada satupun nikmat di dalamnya yang dapat kita dustakan, serta Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita keluar dari zaman *jahiliyyah*.

2. Bapak Dr.Syarief Makhya, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
3. Ibu Dra. Dian Kagungan, M.H., selaku dosen Pembimbing utama penulis, sekaligus Dewan pembina/ pendamping Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara (HIMAGARA), Terimakasih Ibu telah meluangkan waktu untuk penulis dalam memberikan arahan, nasehat serta saran yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Selvi Diana Meilinda, S.A.N., M.P.A, selaku dosen Pembimbing pembantu penulis, Terimakasih Ibu telah meluangkan waktu untuk penulis dalam memberikan arahan, nasehat serta saran yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Prof. Dr. Yulianto, M.S. selaku dosen pembahas dan penguji skripsi, terima kasih atas segala kritik dan masukan, sehingga skripsi penulis dapat menjadi lebih baik lagi.
6. Bapak Dr. Noverman Duadji, M. Si. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, pikiran, bimbingan, pengarahan, saran dan masukan kepada penulis, serta yang selalu bersedia mendengarkan keluhan penulis selama proses akademik.
7. Semua Dosen-dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara FISIP Unila, Bapak Dedi, Bapak Simon, Ibu Dewi, Ibu Meli, Ibu Devi, Ibu Yuyu, Ibu Dian, Ibu Novita, Bapak Noverman, Bapak Eko, Bapak Syamsul, Ibu Ita, Ibu Selvi, Bapak Ijul, Bapak Ferry, Bapak Bambang, Bapak Nana, Ibu Intan, Ibu Indri, dan Ibu Ani. Terimakasih atas ilmu dan pengalaman hidup yang luar biasa yang penulis

peroleh selama masa perkuliahan. Semoga apa yang telah penulis peroleh menjadi bekal yang akan dibawa guna kehidupan penulis kedepannya.

8. Bapak Azzahri selaku staff Jurusan Ilmu Administasi Negara yang selalu memberikan pelayanan administrasi serta membantu kelancaran administrasi bagi penulis dan mahasiswa di jurusan.
9. Segenap pihak dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandarlampung yang bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan informasi kepada penulis dan memberikan informasi yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Bapak Wakhidi dan Ronald Putra Nugraha selaku Sekretaris Baperjakat Kota Bandarlampung Tahun 2015 dan 2016. Terima kasih karena telah memberikan informasi yang penulis butuhkan dalam penulisan skripsi.
11. Kedua orang tuaku yang sangat aku cintai dan aku sayangi, terima kasih atas semua doa dan dukungan dalam bentuk apapun yang telah kalian berikan dengan ketulusan dari aku kecil sampai dengan saat ini. Terkhusus untuk Alm Ayahanda ku Tercinta Semoga Allah menerima seluruh amal ibadahnya dan mengampuni segala dosanya serta terimakasih telah memberikan rasa cinta dan kasih sayang yang selama ini engkau berikan serta telah mengajarkan arti dari kejujuran, keberanian dan semangat berjuang doaku akan selalu tercurahkan untukmu. Untuk Ibuku semoga Allah selalu memberikan nikmat sehat dan panjang umur selama aku mampu untuk terus menjaga dan membalas semua kasih yang engkau berikan.

12. Kakak dan Adikku yang selalu memberikan dukungan dan bantuan dalam hal apapun, baik itu berkaitan dengan kegiatan sehari-hari maupun berkaitan dengan akademik penulis.
13. Untuk Abang-abang senior dan Alumni Himagara, Bang Arjay, Bang Fajrin, Bang viko, Bang Dani, Bang Ijul, Bang Guruh, Bang Nyom, Bang Cindang, Bang Dede, Mas Loy Santo, Kak Ridho, Kak Bek, Kak Aden, Kak Hepsa, Kak Samsu, Kak Bogel, Kak Abil, Bang Satria, Bang Ardi, Bang Ali Imron, Bang Woro, Bang Uyung, Bang Datas, Bang Desmon, Kakak Momo(Wahyu), Bang Menceng, Bang Rosyid, Bang Oji, Bang Yori, Bang Ahmed, Bang Satria, Bang Upil, Tante Vike. Terima kasih atas semua pengetahuan yang kalian berikan, yang tidak didapatkan di bangku kuliah.
14. Kawan-kawan angkatan (2012) Bos Mamat, Bos Satria Mbah, Bos Irlan, Bos Alga Mesmew, Bos Berry, Bos Kiki, Bos Bayu, Bos Akbar, Bos Tripang,, Bos Topik, Bos Uda, Bos Danu, Bos Nyum, Bos Cibi, Bos Fajar, Alan (bocah), Bos ikhwan (011), Yogi hublu, Ikhsan, Dwini, Purnama, Novita, Elin, Umi, Ayu Widya, dan lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terimakasih atas kebersamaan yang pernah kita ukir selama masa perkuliahan. Semoga tali silaturahmi kita selalu terjaga sampai waktu yang memisahkan.
15. Kawan-kawan angkatan 2013 ( ALAS MENARA) Sidik Awryono, Pindo, Hafis Kiting, Balur, Sam (dimas), Dinda, Iqbal, Zikri, Galih, Okta, Arif, Anggi, Khaidir, Zulham, Adi, Golok, Arief, Rindu, Desti, Uki, Septi, Uun, Okke, Ghina, Emon, Ala, dan lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terimakasih atas segala dukungan dan kerja samanya.

16. Segenap Presidium Pengurus dan Anggota aktif Himagara periode 2014-2015.

Terima kasih untuk waktu dan kerjasamanya serta keringat dan tetesan air mata yang telah tcurahkan dalam mensukseskan program kerja dengan hasil yang luar biasa dan memuaskan.

17. Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara (HIMAGARA). Organisasi yang telah memberikan pengalaman yang berharga. Semoga tetap jaya selalu.

18. Almamaterku tercinta, Universitas Lampung.

19. Orang Kampung Belakang (KABEL) A' Helmi, A' deden, Aji Mangoh, Saed Alay, Riki culun, Monru Jabat, Riski gede, Komeng.

20. Seluruh pihak yang telah memberikan bantuan, semangat, dorongannya dalam proses menyelesaikan skripsi ini namun tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga kita semua senantiasa berada dalam lindungan Allah SWT. Akhir kata penulis menyadari bahwa skripsi ini masing sangat jauh dari kesempurnaan karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT, tetapi sedikit harapan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca khususnya bagi Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dalam mengembangkan dan mengamalkan ilmu pengetahuannya.

Bandar Lampung, 06 April 2018

Penulis



**Denish Maulana S**

1216041030

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR BAGAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Pengertian Evaluasi .....	11
B. Tinjauan Tentang Evaluasi Kebijakan.....	12
1. Pengertian Evaluasi Kebijakan.....	12
2. Fungsi Evaluasi Kebijakan .....	13
3. Kriteria-kriteria evaluasi kebijakan .....	14
C. Tinjauan Tentang Aparatur Sipil Negara .....	20
1. Pengertian Aparatur Sipil Negara .....	20
2. Tinjauan Tentang Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.....	21
D. Tinjauan Tentang pengisian Jabatan Dalam ASN .....	23
1. Pengertian dan Fungsi Pengisian Jabatan .....	23
2. Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Berdasarkan Dengan Sistem Merit.....	24
E. Tinjauan Tentang Promosi, Mutasi, dan Demosi.....	27
1. Mutasi (pemindahan).....	27
2. Promosi (pengangkatan).....	28
3. Demosi (penurunan) .....	29



D. Kerangka Pemikiran.....	30
----------------------------	----

### **III. METODE PENELITIAN**

A. Tipe Penelitian dan Pendekatan Penelitian.....	33
B. Fokus Penelitian .....	34
C. Lokasi Penelitian .....	42
D. Informan Penelitian.....	42
E. Jenis dan Sumber Data.....	43
F. Teknik Pengumpulan Data.....	44
G. Teknik Analisis Data .....	45
H. Teknik Keabsahan Data.....	47

### **IV. GAMBARAN UMUM, HASIL, DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum.....	50
1. Profil Kota Bandar Lampung.....	50
2. Struktur Organisasi.....	51
3. Gambaran Umum Tentang ASN.....	54
4. Profil Badan Kepegawaian Daerah Kota (BKD) Bandar Lampung .....	56
a. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung ...	56
b. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung.....	57
c. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung.....	58
5. Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung.....	70
B. Hasil Penelitian .....	72
1. Tata Cara Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Di Lingkungan Instansi Pemerintah.....	73
a. Persiapan .....	74
b. Pelaksanaan .....	83

c. Monitoring dan Evaluasi.....	95
2. Larangan Penjabat (PJ) kepala daerah melakukan mutasi pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2008 pasal 132 A .....	102
C. Pembahasan .....	105
1. Tata Cara Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Di Lingkungan Instansi Pemerintah.....	106
2. Larangan Penjabat (PJ) kepala daerah melakukan mutasi pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2008 pasal 132 A .....	119

**V. KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	121
B. Saran.....	124

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

### Halaman

Tabel 1. Daftar Rotasi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama(Setara Eselon II) Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung Tahun 2015.....	6
Tabel 2. Tipe Evaluasi Kebijakan menurut Willian N. Dunn.....	14
Tabel 3. Informan Penelitian Terkait Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Kota Bandar Lampung Tahun 2015 .....	43
Tabel 4. Daftar nama badan dan dinas daerah di lingkungan pemerintah kota Bandar Lampung .....	53
Tabel 5. Sumber Daya Manusia pada BKD Kota Bandar Lampung Menurut Status Kepegawaian.....	68
Tabel 6. Sumber Daya Manusia pada BKD Kota Bandar Lampung Menurut Pangkat/ GolonganRuang .....	69
Tabel 7. Kondisi Pegawai BKD Kota Bandar Lampung Menurut Tingkat Pendidikan Formal.....	69
Tabel 8. Daftar nama jabatan pimpinan tinggi pratama dilingkungan pemerintah kota Bandar Lampung pada tahun 2015 .....	71
Tabel 9. Daftar nama jabatan dalam lingkungan pemerintah kota Bandar Lampung yang menjadi anggota Baperjakat tahun 2015.....	78
Tabel 10. Daftar mutasi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama(Setara Eselon II) Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung Tahun 2015.....	99

## DAFTAR BAGAN

Bagan 1. Struktur Perangkat Daerah Kota Bandar Lampung .....	51
Bagan 2. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2017 .....	57
Bagan 3. Struktur Organisasi Badan pertimbangan pangkat dan jabatan (Baperjabat) kota Bandar Lampung tahun 2015.....	78
Bagan 4. Mekanisme Penempatan Jabatan Struktural di Lingkung Pemerintah Kota Bandar Lampung Tahun 2015 .....	94

## DAFTAR GAMBAR

### Halaman

Gambar 1. Contoh Sasaran Kerja Pegawai Jabatan Struktural Eselon II di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung.....	96
---	----

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pegawai negeri sipil (PNS) atau *Civil Servant* merupakan salah satu organ penting bagi eksistensi suatu negara, keberadaan PNS selain sebagai bagian dari eksekutif juga terdapat pada organ-organ kenegaraan lainnya seperti lembaga yudikatif maupun lembaga legislatif. Definisi pegawai negeri menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pegawai merupakan setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau, disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah, dan pembangunan.

Dalam perjalanannya, Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 kembali mengalami perubahan setelah ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Menurut Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 pasal 1 ayat 1 ASN adalah profesi bagi PNS dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja

yang bekerja pada instansi pemerintah. Diberlakukannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN pada tanggal 15 Januari 2014, telah memberikan semangat baru dan berbagai perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan khususnya terkait manajemen pegawai ASN karena perubahan PNS menjadi ASN tentu saja tidak sekedar perubahan nama saja, tetapi nama ini menunjukkan adanya perubahan yang drastis dan mendasar pada sistem birokrasi Indonesia agar menjadi lebih profesional dan produktif. Perubahan itu juga sejatinya semakin menegaskan esensi dan urgensi kebijakan reformasi birokrasi sebagai upaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan isu sentral yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Terselenggaranya konsep *good governance* merupakan prasyarat utama untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan dan cita-cita bangsa dan negara. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, dan nyata sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna, tepat sasaran, bersih, bertanggungjawab, serta bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Tata kelola pemerintahan yang baik tentunya disertai dengan manajemen ASN yang sama baiknya oleh pejabat yang berwenang. Manajemen ASN sendiri meliputi manajemen PNS dan manajemen pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Dengan sistem merit tersebut, maka pelaksanaan promosi jabatan didasarkan pada kebijakan dan manajemen ASN yang

dilakukan sesuai dengan 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. Tujuan dari manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Untuk mencapai tujuan dari manajemen ASN tersebut pejabat yang berwenang selanjutnya akan mengusulkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai ASN khususnya pada posisi jabatan pimpinan tinggi pratama sesuai dengan peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi (Permenpan & RB) Nomor 13 Tahun 2014 tentang tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi di lingkungan instansi pemerintah 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 yang dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antar kabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi.

Dalam era otonomi daerah pegawai negeri sipil (PNS) merupakan pilar terpenting untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan yang akan menentukan tercapainya tujuan serta kesejahteraan masyarakat di daerah melalui kualitas pelayanan yang baik. Faktanya sampai hari ini sumber daya manusia di lingkungan PNS masih menjadi sorotan, baik di Pemerintahan Pusat maupun di Pemerintahan Daerah. Umumnya masalah PNS di setiap daerah di Indonesia dapat



dikatakan tidak jauh berbeda karena hanya melingkupi beberapa masalah utama seperti kinerja pegawai yang tidak efisien dan efektif jauh dari standar yang telah ditetapkan. Pegawai yang tidak efisien dan efektif dikarenakan kegagalan pemerintah dalam melaksanakan manajemen kepegawaian secara keseluruhan yang menyebabkan banyaknya jumlah PNS yang tidak memiliki pekerjaan (*job description*) yang jelas, tidak menyebarkan pegawai secara merata berdasarkan kebutuhan (tugas pokok organisasi), tidak adanya tes kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan serta buruknya manajemen tata kelola pegawai yang berkaitan dengan penempatan, pembinaan, dan pengembangan karier PNS. Berbagai permasalahan tersebut diperparah dengan masih banyaknya isu praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) yang dilakukan para pejabat pada waktu-waktu tertentu seperti perekrutan calon pegawai negeri sipil (CPNS) dan menjelang pelaksanaan pemilihan kepala daerah.

Kondisi demikian juga dialami PNS yang ada di lingkungan kerja pemerintahan Kota Bandar Lampung yaitu terjadi kekosongan jabatan pada posisi jabatan pimpinan tinggi pratama atau tidak memiliki pekerjaan jelas yang berakibat pada kinerja pegawai menjadi tidak efektif dan efisien serta isu terjadinya praktek KKN. Sampai saat ini berbagai cara dilakukan oleh Pemerintah Kota (Pemkot) Bandar Lampung untuk mengatasi berbagai masalah tersebut dengan membuat kebijakan yang menuntut perbaikan dan peningkatan di berbagai aspek serta mengajak semua badan penyelenggara pemerintahan daerah dan dinas-dinas terkait untuk lebih maksimal lagi dalam melaksanakan tugasnya. Selanjutnya cara lain yang dilakukan oleh Pemkot Bandar Lampung untuk meningkatkan produktifitas, profesionalisme dan mengatasi

permasalahan tersebut salah satunya adalah dengan melakukan sejumlah rotasi pegawai pada posisi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan kerja pemerintahan tahun 2015 yang meliputi :

1. Kepala biro,
2. Asisten deputy,
3. Sekretaris direktorat jenderal,
4. Sekretaris inspektorat jenderal,
5. Sekretaris kepala badan,
6. Kepala pusat,
7. Inspektur,
8. Kepala balai besar,
9. Asisten sekretariat daerah provinsi,
10. Sekretaris daerah kabupaten/kota,
11. Kepala dinas/kepala badan,
12. Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan
13. Jabatan lain yang setara.

Rotasi Jabatan merupakan bagian dari salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi pengembangan. Rotasi Jabatan pada umumnya meliputi kegiatan mencari, menempatkan dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi secara efektif dan efisien. Hasibuan (2003: 104) mengemukakan bahwa “Rotasi jabatan adalah perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih

pada rangking yang sama di dalam organisasi itu, istilah-istilah yang sama dengan rotasi jabatan adalah mutasi, pemindahan dan transfer”.

Rotasi jabatan pegawai dengan cara pengangkatan atau promosi, pemindahan atau mutasi serta pemberhentian PNS dalam jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemkot Bandar Lampung khususnya pada posisi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan kerja pemerintahan selama tahun 2015 dapat dilihat pada tabel data di bawah ini :

**Tabel 1. Daftar Rotasi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Setara Eselon II) Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung Tahun 2015**

Tanggal	Masa Jabatan	Keterangan	Periode
16/03/2015	Walikota Bandar Lampung Herman HN dan Wakil Walikota bandar lampung H. Tobroni Harun, ST.MM. periode 2010-2015	Walikota bandar lampung herman HN melakukan perpindahan posisi pada 76 pegawai di lingkungan pemerintah kota bandar lampung tahun 2015. Dua posisi diantaranya pada jabatan pimpinan tinggi pratama.	16 Maret – 19 Oktober 2015 atau (selama tujuh bulan, lima hari).
19/10/2015	Drs. Sulpakar, MM sebagai Penjabat (Pj) Walikota Bandar Lampung tahun 2015	Penjabat Walikota Bandar lampung Sulpakar melakukan perpindahan posisi pada 57 pejabat dari eselon II, III dan IV, sebagai upaya penyegaran organisasi di tubuh pemerintahan kota dan mengisi beberapa kekosongan jabatan yang ada berdasarkan SK Nomor : 821.21/02/III.25/2015. Dari 57 pejabat tersebut 16 diantaranya pada posisi jabatan pimpinan tinggi pratama.	19 Oktober 2015 – 30 Januari 2017 atau (selama empat belas bulan, lima belas hari).

Data diolah Peneliti tahun 2017

Sumber : (<http://www.ruajurai.com/read/2015/03/17/herman-hn-rolling-76-pegawai.html> diakses pada tanggal 21 maret 2016, pukul 20.01 WIB)  
 (<http://lampung.antarane.ws.com/berita/285425/pj-walikota-bandarlampung-rolling-pejabat>) diakses pada tanggal 22 maret 2016, pukul 20.11 WIB)

Dari data yang terdapat pada tabel di atas Pemkot Bandar Lampung selama periode pemerintahan tahun 2015 telah melakukan pengangkatan atau promosi, pemindahan atau mutasi serta pemberhentian PNS pada posisi jabatan pimpinan tinggi pratama sebanyak dua kali. Rotasi yang pertama dilakukan pada tanggal 16 maret 2015 di masa jabatan walikota definitif Bandar Lampung yaitu Herman HN. Selanjutnya rotasi yang kedua dilakukan pada tanggal 19 oktober 2015 oleh Drs. Sulpakar, MM yang menjadi penjabat (Pj) Walikota Bandar Lampung yang menggantikan Walikota definitif Bandar Lampung Herman HN.

Perubahan struktural khususnya pada jabatan pimpinan tinggi pratama yang dilakukan oleh Pj walikota Bandar Lampung Drs. Sulpakar, MM yang sebelumnya menjabat sebagai kepala Biro Aset dan Perlengkapan Pemerintah Provinsi (Pemprov) Lampung menggantikan Herman HN sebagai walikota cukup mengejutkan publik dan menuai beragam kontroversi karena perpindahan tersebut juga diduga bertentangan dengan Peraturan Pemerintah yaitu dilakukan hanya dalam waktu yang cukup singkat yaitu kurang lebih tiga bulan pasca pelantikan dirinya sebagai Pj walikota Bandar Lampung tahun 2015 dan hanya mendapat persetujuan dari Keputusan Gubernur Lampung Muhammad ridho ficardo sebagai Wakil dari Pemerintah Pusat di Daerah tentang persetujuan atas usulan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS untuk jabatan struktural. Hal tersebut tentunya bertentangan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 49 tahun 2008 tentang perubahan ketiga atas Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2005 tentang pemilihan, pengesahan pengangkatan, dan pemberhentian Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah yang salah satunya pada pasal 132A menyebutkan bahwa penjabat kepala daerah atau pelaksana tugas kepala daerah atau yang diangkat

untuk mengisi kekosongan jabatan kepala daerah karena mengundurkan diri untuk mencalonkan/dicalonkan menjadi calon kepala daerah/wakil kepala daerah dilarang melakukan mutasi atau pemindahan jabatan pegawai dan membuat kebijakan yang bertentangan dengan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan dan program pembangunan pejabat sebelumnya.

Selanjutnya kebijakan rotasi pegawai pada posisi jabatan pimpinan tinggi pratama oleh pemkot Bandarlampung selama tahun 2015 dilakukan dalam waktu yang cukup berdekatan dan terkesan terburu-buru. Selama periode tersebut pemkot Bandar Lampung juga mengalami masa transisi pergantian kepemimpinan dari masa kepemimpinan walikota definitif Herman HN yang selanjutnya digantikan Drs. Sulpakar MM sebagai Pj Walikota. Fenomena rotasi pegawai dalam struktur organisasi pemerintah daerah kabupaten/kota pada masa-masa transisi pergantian kepemimpinan kepala daerah sebelum dan sesudah pemilihan kepala daerah(Pilkada) juga banyak terjadi di seluruh daerah kabupaten/kota, terlebih pilkada tersebut dilakukan secara serentak dalam waktu yang bersamaan pada tahun 2015. Hal tersebut menimbulkan berbagai opini publik terkait apakah pelaksanaan proses pengisian pegawai khususnya pada posisi jabatan pimpinan tinggi pratama tersebut sudah dilakukan sesuai dengan Permenpan & RB Nomor 13 Tahun 2014.

Jabatan pimpinan tinggi pratama adalah posisi pemimpin dari setiap dinas atau lembaga di dalam lingkungan kerja pemkot Bandarlampung oleh karena itu Proses pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sangat penting untuk diperhatikan agar terselenggaranya seleksi calon pejabat pimpinan tinggi pratama yang transparan,

objektif, kompetitif dan akuntabel. Selanjutnya jika proses dalam melakukan pengisian tersebut tidak sesuai dan bertentangan dengan perturan perundangan yang berlaku maka hal tersebut juga akan sangat berpengaruh terhadap penurunan maupun peningkatan produktivitas kinerja penyelenggraan pemerintahan pada setiap dinas atau lembaga di lingkungan Pemerintah kota Bandarlampung yang mengalami pergantian kepemimpinan pada masa jabatan PJ walikota bandar lampung Sulpakar MM tahun 2015. Berdasarkan uraian tersebut peneliti merasa tertarik mengadakan penelitian mengenai “Evaluasi Proses Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung tahun 2015”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Kota Bandarlampung ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan-permasalahan pokok yang terdapat dalam penelitian ini, maka ada beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Menjelaskan tentang bagaimana proses pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Kota Bandarlampung.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun Manfaat dari laporan penelitian ini adalah:

1. Ditinjau dari kajian pengembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan Ilmu Administrasi Negara dan menjadi referensi bagi penelitian mahasiswa lainnya yang ingin melakukan penelitian dalam hal pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di tingkat daerah kabupaten/kota.
2. Ditinjau dari kajian praktis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi-informasi yang bermanfaat kepada Pemerintah Kota Bandarlampung dalam melakukan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama untuk meningkatkan kinerja pegawai ASN dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Evaluasi**

##### 1. Pengertian Evaluasi

Menurut wirawan (2011: 3) evaluasi adalah proses mengumpulkan informasi mengenai objek evaluasi dan menilai objek evaluasi dengan membandingkannya dengan standar evaluasi. Menurut Megginson dalam Mangkunegara, (2007: 9) mengemukakan bahwa evaluasi atau penilaian prestasi adalah penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*), suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya menurut Simanjuntak, (2005: 107) evaluasi adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut maka dapat disimpulkan evaluasi merupakan suatu proses dalam penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Selain itu, juga untuk menentukan kebutuhan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab sehingga



dapat melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang.

## **B. Tinjauan Tentang Evaluasi Kebijakan**

### **1. Pengertian Evaluasi Kebijakan**

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. Artinya, evaluasi kebijakan tidak hanya dilakukan pada tahap akhir saja, melainkan dilakukan dalam seluruh proses kebijakan, dengan demikian evaluasi kebijakan bisa diusulkan untuk menyelesaikan masalah kebijakan, implementasi maupun dampak kebijakan. Evaluasi dilakukan karena tidak semua program kebijakan publik meraih hasil yang diinginkan. Seringkali terjadi, kebijakan publik gagal meraih maksud atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, evaluasi kebijakan ditujukan untuk melihat sebab-sebab kegagalan suatu kebijakan atau untuk mengetahui apakah kebijakan publik yang telah dijalankan meraih dampak yang diinginkan.

Selanjutnya Menurut Lester dan Stewart (dalam Winarno, 2008: 166) evaluasi kebijakan dapat dibedakan ke dalam dua tugas yang berbeda, tugas pertama adalah untuk menentukan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan dengan cara menggambarkan dampaknya. Sedangkan tugas kedua adalah untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. 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 secara lengkap mengandung tiga pengertian menurut Dunn dalam Nugroho (2012: 730), yaitu:

- a. Evaluasi awal, sejak dari proses perumusan kebijakan sampai saat sebelum dilaksanakan.
- b. Evaluasi dalam proses pelaksanaan.
- c. Evaluasi akhir, yang dilakukan setelah selesai proses pelaksanaan kebijakan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi kebijakan merupakan aktifitas penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak yang ditujukan untuk melihat sebab-sebab kegagalan suatu kebijakan atau untuk mengetahui apakah kebijakan publik yang telah dijalankan meraih dampak yang diinginkan.

## 2. Fungsi Evaluasi Kebijakan

Menurut Dunn dalam Agustino (2008: 188) fungsi evaluasi kebijakan adalah sebagai berikut :

- a. Evaluasi kebijakan harus memberi informasi yang valid dan dipercaya mengenai kinerja kebijakan. Kinerja kebijakan yang dinilai dalam evaluasi kebijakan melingkupi :
  - 1) Seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dapat dicapai melalui tindakan kebijakan atau program.
  - 2) Apakah kebijakan yang ditempuh oleh *implementing agencies* sudah benar-benar efektif, responsif, akuntabel, dan adil.

- 3) Bagaimana efek dan dampak dari kebijakan itu sendiri, evaluator harus dapat memanfaatkan output dan outcome yang dihasilkan dari suatu implementasi kebijakan.
- b. Evaluasi kebijakan berfungsi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target.
  - c. Evaluasi kebijakan juga untuk memberi sumbangan pada aplikasi metode analisis kebijakan lainnya, termasuk bagi perumusan masalah maupun pada rekomendasi kebijakan.
  - d. Evaluasi kebijakan pun dapat berfungsi dalam menyumbangkan alternatif kebijakan yang lebih baru atau revisi atas kebijakan-kebijakan publik dengan menunjukkan bahwa alternatif kebijakan yang ada sebenarnya perlu diganti dengan yang lebih baik.

### 3. Kriteria-kriteria evaluasi kebijakan

Menurut Dunn dalam Nugroho (2012: 729) menggambarkan kriteria-kriteria evaluasi kebijakan sebagai berikut :

**Tabel 2. Tipe Evaluasi Kebijakan menurut Willian N. Dunn**

<b>Tipe Kriteria</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Ilustrasi</b>
Efektivitas	Apakah yang diinginkan telah tercapai ?	Unit pelayanan
Efisiensi	Seberapa banyak usaha diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan?	Unit biaya, manfaat bersih, Rasio <i>costbenefit</i> .
Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah?	Biaya tetap, efektifitas Tetap

Perataan	Apakah biaya dan manfaat didistribusikan secara merata kepada kelompok-kelompok berbeda?	Kriteria pareto, kriteria kaldor-hicks, kriteria rawls
Responsivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai-nilai kelompok tertentu?	Konsistensi Survei warga negara
Ketepatan	Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai?	Program publik harus merata dan efisien

Sumber : Dunn dalam Nugroho (2012: 729)

Berdasarkan tabel diatas menurut Dunn, bahwa kriteria-kriteria evaluasi kebijakan publik dapat diterangkan sebagai berikut :

- a. Efektifitas, berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan.
- b. Efisiensi berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu. Efisiensi yang merupakan sinonim dari rasionalitas ekonomi, adalah merupakan hubungan antara efektivitas dan usaha, yang terakhir umumnya diukur dari ongkos moneter. Efisiensi biasanya ditentukan melalui perhitungan biaya per unit produk atau layanan..
- c. Kecukupan, berkenaan dengan seberapa jauh suatu tingkat efektifitas memuaskan kebutuhan, nilai, atau kesempatan yang menumbuhkan adanya masalah.
- d. Perataan (*equity*), berkenaan dengan pemerataan distribusi manfaat kebijakan.

- e. Responsivitas, berkenaan dengan seberapa jauh suatu kebijakan dapat memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok-kelompok masyarakat yang menjadi target kebijakan.
- f. Ketepatan, dalam proses ini keberhasilan suatu kebijakan dapat dilihat dari tujuan kebijakan yang benar benar tercapai berguna dan bernilai pada kelompok sasaran, mempunyai dampak perubahan sesuai dengan misi kebijakan tersebut.

Selanjutnya menurut Wirawan (2011: 17) kriteria Evaluasi dikelompokkan berdasarkan :

1. Evaluasi berdasarkan objek

Menurut objeknya evaluasi dapat dikelompokkan menjadi:

a. Evaluasi Kebijakan

Evaluasi kebijakan adalah evaluasi yang dilakukan untuk menyusun dan melaksanakan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan tatanan kehidupan masyarakat kecil luas, masyarakat kecil seperti sekolah, perguruan tinggi dan lain-lain. Kebijakan yang diambil oleh pemimpin adalah bertujuan untuk memperbaiki dan mensejahterakan masyarakat, mencerdaskan kehidupan bangsa. Kebijakan pemerintah seharusnya dievaluasi untuk menetapkan apakah kebijakan yang berlaku telah mencapai tujuan.

b. Evaluasi Program

Evaluasi program adalah penilaian terhadap kegiatan atau aktivitas yang telah dirancang untuk melaksanakan kebijakan dan dilaksanakan untuk waktu yang tidak terbatas. Kebijakan dalam hal ini harus diikuti dengan program yang disusun dan perlu dilakukan evaluasi untuk melihat tingkat pencapaian sasaran

atau tujuan program. Semua program tersebut perlu dievaluasi untuk menentukan apakah layanan atau intervensinya telah mencapai tujuan yang ditetapkan. Evaluasi program adalah metode sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis dan memakai informasi untuk menjawab pertanyaan mendasar mengenai program. Evaluasi program dapat dikelompokkan menjadi :

- 1) Evaluasi proses (*Process Evaluating*)
- 2) Evaluasi Manfaat (*Outcome Evaluating*)
- 3) Evaluasi Akibat (*Impact Evaluation*)

c. Evaluasi Proyek

Evaluasi proyek adalah kegiatan atau aktifitas yang dilaksanakan untuk jangka waktu tertentu untuk mendukung pelaksanaan program. Jangka waktu yang dimaksud bias satu tahun, dua tahun dsb dan setiap jangka waktu proyek akan berakhir. Misalnya untuk mengembangkan program pendidikan sekolah menengah kejuruan dirancang dan dilaksanakan proyek pengembangan fasilitas laboratorium dan mendidik tenaganya dan dilaksanakan dalam waktu satu tahun. Pelaksanaan proyek tersebut perlu dievaluasi untuk mengukur kinerja dan manfaat proyek. Ada istilah yang perlu dipahami adalah proyek pilot (*pilot project*) yaitu aktivitas untuk mempersiapkan suatu program dimana *pilot project* merupakan persiapan yang perlu diuji dan melihat sisi positif dan negatifnya sebagai pertimbangan untuk kelanjutan program dari proyek tersebut.

d. Evaluasi Material

Untuk melaksanakan kebijakan, program atau proyek diperlukan sejumlah material atau produk-produk tertentu. Misalnya untuk melaksanakan program

pembelajaran matematika diperlukan buku teks matematika. Maka semua material atau produk lainnya harus memenuhi standart yang ditentukan sehingga perlu dievaluasi apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan untuk mendukung program yang ditentukan.

e. Evaluasi Sumber Daya Manusia

Evaluasi sumber daya manusia dilaksanakan disemua lembaga pendidikan, lembaga pemerintahan, lembaga bisnis, lembaga swadaya masyarakat. Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting untuk mendukung semua program yang direncanakan. Maka keberhasilan orang-orang yang bekerja dilembaga terebut diatas harus dievaluasi kinerjanya secara *periodic*. Untuk mengembangkan kompetensi dan kinerja sumber daya manusia dilakukan program pengembangan sumber daya manusia program tersebut berupa :

1) Pelatihan (*planing*)

2) Pendidikan (*education*)

3) Pengembangan (*development*)

Ketiga program tersebut perlu dievaluasi apa sudah sesuai dengan yang diharapkan untuk mencapai tujuan.

2. Evaluasi berdasarkan fokusnya

Evaluasi menurut fokusnya digolongkan 4 jenis yaitu :

a. Evaluasi kebutuhan (*Need Assement evaluation*)

Evaluasi assement adalah mengidentifikasi dan mengukur kebutuhan yang diperlukan dan diinginkan organisasi atau masyarakat. Kebutuhan (*Need*) adalah ketimpangan (*gaps*) antara kondisi atau keadaan sekarang atau apa

yang terjadi dengan keadaan yang diinginkan atau yang seharusnya. Assesment kebutuhan perlu dilakukan menggunakan suatu kebijakan program atau proyek. Kebutuhan perlu dievaluasi untuk menyusun rencana program sebagai intervensi sosial untuk masyarakat. Ada 6 teknik pendekatan dalam assesment kebutuhan yaitu :

- 1) Mengumpulkan data statistic sekunder yang sudah ada
- 2) Pendekatan survei
- 3) Forum masyarakat
- 4) Wawancara kelompok fokus
- 5) Pendekatan informasi kunci (*key informant*)
- 6) Analisis isi (*content analysis*)

b. Evaluasi proses

Evaluasi proses merupakan evaluasi formatif yang berfungsi mengukur kinerja program untuk mengontrol pelaksanaan program yang didalamnya jika terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan sebelumnya maka akan dapat diputuskan apa yang harus dilakukan untuk mengembalikan program tersebut kepada treknya dalam pengertian kinerja yang diharapkan.

c. Evaluasi keluaran

Evaluasi keluaran (*outcome*) merupakan evaluasi sumatif (*summative evaluation*) yaitu mengukur dan memulai keluaran akibat atau pengaruh dari program. Data yang dijarah yaitu :

- 1) Hasil atau keluaran program apakah sesuai dengan yang direncanakan.



- 2) Jumlah dan jenis orang yang dilayani apakah sesuai dengan yang direncanakan.
- 3) Pengaruh atau akibat dari program terhadap orang yang mendapatkan layanan, apakah terjadi perubahan atau perbedaan dari sebelum dan sesudah mendapatkan layanan program.
- 4) Mengidentifikasi apa yang harus dilakukan agar pengaruh program dapat berlangsung terus menerus.

d. Evaluasi Efisiensi

Kebijakan atau program dapat dijalankan dengan baik apabila didukung oleh biaya yang baik dan tepat yaitu anggaran yang pas yaitu anggaran yang tidak kurang dan tidak lebih.

### **C. Tinjauan Tentang Aparatur Sipil Negara**

#### 1. Pengertian Aparatur Sipil Negara

Aparatur negara menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah alat kelengkapan negara, terutama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian, yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. Selanjutnya menurut Handyaningrat (1982: 154) mengatakan bahwa aparatur negara adalah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek-aspek administrasi itu terutama ialah kelembagaan atau organisasi dan kepegawaian. Sedangkan menurut Dharma (2004: 169) adalah pekerja yang digaji pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintah

dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) maka aparat pemerintah seperti Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai pemerintah lainnya dengan perjanjian kerja telah menjadi sebuah profesi, asas, nilai dasar, pengembangan kompetensi dan kode etik seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 1 angka 1 yaitu Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

Selanjutnya pegawai ASN dalam Undang-Undang Nomor 5 pasal 1 angka 2 Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan para ahli dan Undang-Undang yang berlaku tersebut maka dapat disimpulkan bahwa ASN adalah profesi bagi pegawai pemerintah yang menjalankan penyelenggaraan pemerintahan untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat serta disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintah dan digaji berdasarkan peraturan yang berlaku.

## 2. Tinjauan Tentang Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 1 angka 7, dan 8 Jabatan Pimpinan Tinggi adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah dan Pejabat Pimpinan Tinggi adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi. Jabatan Pimpinan Tinggi berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah. Jabatan Pimpinan Tinggi hanya dapat diduduki paling lama 5 (lima) tahun dan dapat diperpanjang berdasarkan pencapaian kinerja, kesesuaian kompetensi, dan berdasarkan kebutuhan instansi setelah mendapat persetujuan Pejabat Pembina Kepegawaian dan berkoordinasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara. Selanjutnya dalam jabatan pimpinan tinggi yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 terdapat beberapa jabatan pimpinan tinggi dalam pegawai ASN yaitu :

- a. Jabatan pimpinan tinggi utama yaitu kepala lembaga pemerintah nonkementerian yang setara dengan jabatan eselon Ia.
- b. Jabatan pimpinan tinggi madya setara dengan jabatan eselon Ia dan eselon Ib.
- c. Jabatan pimpinan tinggi pratama yang setara dengan jabatan eselon II yang meliputi :
  - 1) kepala biro,
  - 2) asisten deputy,
  - 3) sekretaris direktorat jenderal, inspektorat jenderal, kepala badan,
  - 4) kepala pusat,
  - 5) inspektur,
  - 6) kepala balai besar,
  - 7) asisten sekretariat daerah provinsi,

- 8) sekretaris daerah kabupaten/kota,
- 9) kepala dinas/kepala badan provinsi,
- 10) sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

#### **D. Tinjauan Tentang Pengisian Jabatan Dalam ASN**

##### 1. Pengertian dan fungsi pengisian jabatan

Pengisian jabatan sangat berhubungan erat dengan fungsi pengorganisasian, bahkan banyak penulis teori manajemen membahas pengisian jabatan sebagai suatu tahapan dari fungsi pengorganisasian. Pembahasan tentang fungsi staffing ini dipisahkan dari pembahasan tentang fungsi organizing disebabkan beberapa alasan, bahwa pengisian jabatan memberikan penekanan lebih besar pada unsur manusia, terutama dalam hal pemilihan, penilaian dan pengembangan sumber daya manusia, selain itu untuk menekan bahwa proses mengisi jabatan bukan tanggung jawab bagian personalia, melainkan salah satu tugas utama manajer, Dengan demikian organisasi benar-benar diisi oleh tenaga kerja yang memenuhi syarat.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2007: 174) fungsi pengisian jabatan atau fungsi *staffing* adalah kegiatan untuk memperoleh pegawai yang efektif yang akan mengisi jabatan-jabatan yang kosong di organisasi perusahaan. Pengisian jabatan ini bertujuan agar semua jabatan ada pejabatnya yang akan melaksanakan tugas-tugas pada setiap jabatan tersebut, sehingga sasaran organisasi dapat tercapai. Pengisian jabatan ini dilakukan dengan cara penarikan, seleksi dan penempatan karyawan yang baik, sehingga para karyawan dapat bekerja efektif dalam melakukan tugas-tugasnya. Asas pengisian jabatan ini adalah “penempatan orang-orang yang tepat

pada tempat yang tepat dan penempatan orang-orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat” atau *the right man in the right place and the right man in the right job*. Asas ini perlu dihayati dan diterapkan untuk menghindari terjadinya *mismanagement* dalam kepegawaian. Agar asas ini dapat diterapkan dengan baik hendaknya pengisian jabatan berpedoman kepada “apa” baru “siapa”. “Apa” harus berpedoman kepada *job description* atau uraian tugas-tugas dan tanggung jawab yang akan dilaksanakan pada jabatan itu. “Siapa” harus berpedoman kepada *job specification* artinya syarat-syarat atau klasifikasi-klasifikasi orang-orang yang dapat melakukan pekerjaan pada jabatan tersebut.

## 2. Tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama berdasarkan dengan sistem merit

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara antara lain mengamanatkan bahwa untuk 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 yang dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat 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.

Berdasarkan peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi (Permenpan & RB) Nomor 13 Tahun 2014 Tata Cara Pengisian Jabatan

Pimpinan Tinggi di Lingkungan Instansi Pemerintah, Sistem merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN 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. Untuk itu dalam rangka pengisian jabatan tinggi harus pula memperhatikan 9 (sembilan) prinsip dalam sistem merit, yaitu:

- a. melakukan rekrutmen, seleksi dan prioritas berdasarkan kompetisi yang terbuka dan adil
- b. memperlakukan Pegawai Aparatur Sipil Negara secara adil dan setara;
- c. memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dan menghargai kinerja yang tinggi;
- d. menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat;
- e. mengelola Pegawai Aparatur Sipil Negara secara efektif dan efisien;
- f. mempertahankan atau memisahkan Pegawai Aparatur Sipil berdasarkan kinerja yang dihasilkan;
- g. memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara;
- h. melindungi Pegawai Aparatur Sipil Negara dari pengaruh-pengaruh politis yang tidak pantas/tepat;
- i. memberikan perlindungan kepada Pegawai Aparatur Sipil dari hukum yang tidak adil dan tidak terbuka.

Selain itu, terdapat 4 (empat) kategori yang dilarang dalam pelaksanaan kepegawaian, yaitu diskriminasi, praktek perekrutan yang melanggar sistem merit,

upaya melakukan pembalasan terhadap kegiatan-kegiatan yang dilindungi (termasuk kepada peniup peluit/*whistleblower*), dan pelanggaran terhadap berbagai peraturan yang berdasarkan prinsip-prinsip sistem merit. Keempat kategori tersebut di atas apabila dijabarkan, maka praktek kepegawaian yang dilarang dalam sistem merit adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan tindakan diskriminasi terhadap pegawai aparatur sipil negara atau calon pegawai aparatur sipil negara berdasarkan suku, agama, ras, agama, jenis kelamin, asal daerah, usia, keterbatasan fisik, status perkawinan atau afiliasi politik tertentu;
- b. Meminta atau mempertimbangkan rekomendasi kerja berdasarkan faktor-faktor lain selain pengetahuan atau kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan;
- c. Memaksakan aktivitas politik kepada seseorang;
- d. menipu atau melakukan kegiatan dengan sengaja dengan menghalangi seseorang siapapun juga dari persaingan untuk mendapatkan pekerjaan;
- e. Mempengaruhi orang untuk menarik diri dari persaingan dalam upaya untuk meningkatkan atau mengurangi prospek kerja dari seseorang;
- f. Memberikan preferensi yang tidak sah atau keuntungan kepada seseorang untuk meningkatkan atau mengurangi prospek kerja dari seorang calon Pegawai Aparatur Sipil Negara;
- g. Melakukan praktek nepotisme, antara lain mengontrak, mempromosikan dan mendukung pengangkatan atau promosi saudara atau kerabat sendiri;
- h. Melakukan pembalasan terhadap peniup peluit (*whistleblower*);

- i. Mengambil atau gagal mengambil tindakan terhadap pegawai aparatur sipil negara atau calon pegawai aparatur sipil Negara yang mengajukan banding, keluhan atau pengaduan dengan atau tanpa memberikan informasi yang menyebabkan seseorang melanggar peraturan;
- j. Melakukan diskriminasi berdasarkan perilaku seseorang yang tidak berkaitan dengan pekerjaan dan tidak mempengaruhi kinerja dari pegawai aparatur sipil negara atau calon aparatur sipil negara;
- k. Mengambil atau gagal mengambil tindakan kepada pegawai aparatur sipil negara yang jika mengambil atau gagal mengambil tindakan tersebut akan melanggar hukum atau aturan lainnya yang berkaitan langsung dengan pelanggaran prinsip-prinsip sistem merit;
- l. Melaksanakan atau memaksakan kebijakan atau keputusan tertutup/kurang terbuka yang terkait dengan hak-hak peniup peluit/*whistleblower*.

Tujuan dari pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama berdasarkan sistem merit adalah terselenggaranya seleksi calon pejabat pimpinan tinggi utama, madya dan pratama yang transparan, objektif, kompetitif dan akuntabel.

#### **E. Tinjauan Tentang, Mutasi (pemindahan), Promosi (pengangkatan), dan Demosi (penurunan)**

##### **1. Mutasi (pemindahan)**

Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan maupun di luar lingkungan perusahaan (pemerintahan). Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Hasibuan



(2007: 102) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (pemerintahan ) tersebut.

Selanjutnya menurut Sastrohadwiryono (2002: 247) mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Sedangkan Nasution (1994: 111) mutasi adalah kegiatan memindahkan pegawai dari unit/ bagian yang kelebihan tenaga ke unit/ bagian yang kekurangan tenaga atau yang memerlukan.

Berdasarkan beberapa uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/ jabatan lain yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan harapan pada jabatan baru itu dia akan lebih berkembang.

## 2. Promosi (pengangkatan)

Menurut Heldjrachman (1991: 111) menyatakan promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan lain yang lebih mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, biasanya disertai dengan kenaikan upah, gaji dan hak-hak lainnya.

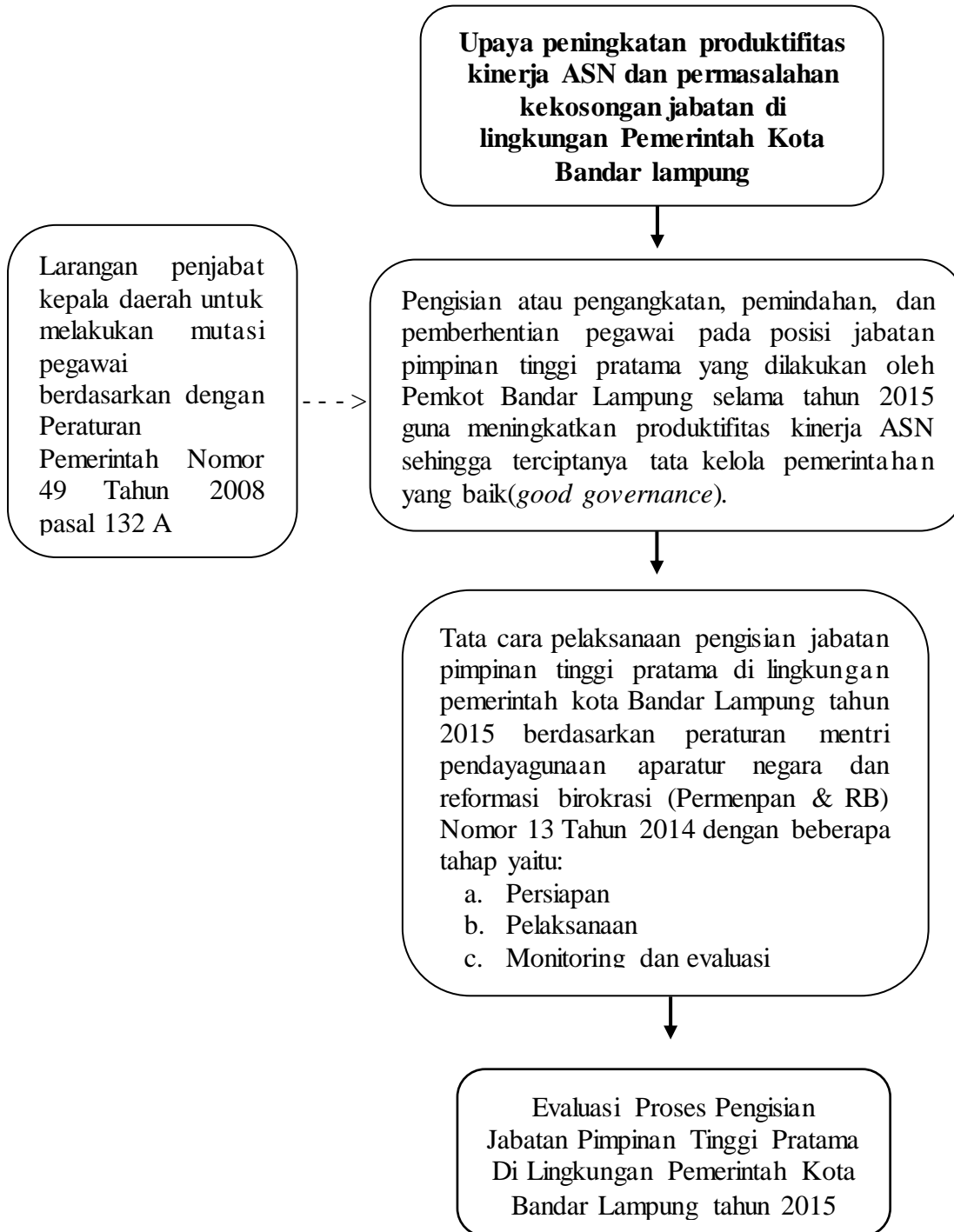
Selanjutnya menurut Flippo dalam Hasibuan (2007: 108 ) menyatakan bahwa promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan kejabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau cepat lainnya, walaupun tidak selalu demikian. Sedangkan menurut Hasibuan (2007: 108) promosi adalah perpindahan yang memperbesar wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak status dan penghasilan semakin besar.

Berdasarkan kepada definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa promosi mempunyai arti perpindahan jabatan di dalam organisasi dan posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan penghasilan maupun status. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Seseorang dipromosikan karena dianggap mempunyai prestasi rata - rata lebih tinggi dari pegawai yang lain meskipun mungkin oleh pimpinan dinilai prestasi yang ada belum memuaskan.

### 3. Demosi (penurunan)

Menurut Samsudin (2010: 266) demosi adalah lawan dari promosi yaitu penurunan atau pemindahan seseorang ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi. Penurunan jabatan sendiri sangat jarang karena mempunyai dampak buruk terhadap moral karyawan atau anggota suatu organisasi.

#### D. Kerangka Pemikiran



Aparatur Sipil Negara merupakan pegawai yang mempunyai tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat tetapi dalam perjalanannya masih banyak permasalahan-permasalahan pegawai di Indonesia seperti pegawai yang kurang produktif, kinerja tidak kurang optimal jauh dari standar yang telah ditetapkan. Selain itu masih banyak terjadi praktek korupsi, kolusi dan nepotisme di lingkungan pemerintahan pusat maupun daerah yang ada di Indonesia. Salah satunya di lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan hal itu berbagai cara dilakukan untuk mengatasi berbagai persoalan tersebut salah satunya dengan cara pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama melalui promosi, mutasi, dan pemberhentian pegawai khususnya pada posisi jabatan struktural eselon II di lingkungan Pemkot Bandar Lampung yang bertujuan untuk mengisi kekosongan jabatan yang ada serta meningkatkan profesionalisme dan produktifitas, sehingga diharapkan dapat mengatasi permasalahan tersebut guna terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) serta pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

Pada tahun 2015 Pemkot Bandar Lampung telah melakukan dua kali rotasi pegawai. Pertama dilakukan oleh walikota definitif yaitu Herman HN sebelum mengundurkan diri untuk mencalonkan diri sebagai calon walikota bandar lampung periode 2016-2021 pada pilkada 2015 dan yang kedua dilakukan oleh Pj walikota Bandar Lampung Drs. Sulpakar MM yang mengisi kekosongan jabatan yang ditinggalkan oleh Herman HN. Tetapi kebijakan mengenai rotasi pegawai ASN pada posisi jabatan pimpinan tinggi pratama dalam waktu yang berdekatan tersebut menuai pro dan kontra terkait pelaksanaannya apakah kebijakan rotasi tersebut

bertentangan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2008 Pasal 132A dan selanjutnya apakah tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama yang dilakukan sudah sesuai berdasarkan dengan Permenpan & RB Nomor 13 Tahun 2014.

Oleh sebab itu peneliti ingin mengevaluasi tentang proses pelaksanaan rotasi pegawai ASN khususnya pada posisi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemkot Bandar Lampung pada tahun 2015 yang dilakukan oleh Pj walikota Bandar Lampung Drs. Sulpakar MM apakah sudah dilaksanakan berdasarkan peraturan yang berlaku.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Tipe dan Pendekatan Penelitian**

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Kurt dan Miller dalam Moleong (2007: 6) adalah Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan ruang dalam bahasanya dan dalam peristilahannya. Sedangkan Moleong sendiri mendefinisikan penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek peneliti misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Penelitian kualitatif menunjukkan penelitian tentang kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku juga tentang fungsionalisasi organisasi, pergerakan-pergerakan sosial, atau hubungan kekerabatan. Data yang dikumpulkan tersebut berupa kata-kata hasil wawancara, gambar, catatan di lapangan, foto, atau dokumen pribadi. Penulis menggunakan metode ini dengan maksud ingin mendeskripsikan dan memperoleh pemahaman menyeluruh dan mendalam tentang Evaluasi

Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung.

## **B. Fokus Penelitian**

Suatu penelitian perlu menyatakan secara khusus batas-batas masalah agar penelitian lebih terarah dan dapat memperoleh gambaran yang jelas kapan penelitian tersebut dianggap telah selesai. Menurut Moleong (2007: 93) fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna untuk memilih data yang relevan dan data yang tidak relevan. Hal yang harus diperhatikan dalam penelitian kualitatif adalah masalah dan fokus penelitian, karena fokus penelitian memberikan batasan dalam studi dan batasan dalam pengumpulan data sehingga dengan batasan ini peneliti akan fokus memahami masalah-masalah yang menjadi tujuan penelitian.

Untuk memperjelas pemahaman tentang konsep-konsep penting yang digunakan serta batasan masalah dalam penelitian ini, maka fokus dari penelitian ini adalah berdasarkan data dan fakta yang ditemukan selama melakukan penelitian tentang proses pelaksanaan rotasi pegawai ASN khususnya pada pengisian posisi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemkot Bandar Lampung pada tahun 2015 berdasarkan peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi (Permenpan & RB) Nomor 13 Tahun 2014 tentang tata cara seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi di lingkungan instansi pemerintah yang meliputi beberapa tahapan yaitu:

## 1. Persiapan

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam rangka pengisian jabatan pimpinan tinggi adalah pembentukan Panitia seleksi yang dibentuk oleh Pejabat Pembina Kepegawaian di Instansi Pusat dan Instansi Daerah dengan berkoordinasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Dalam hal KASN belum terbentuk maka pejabat pembina kepegawaian Instansi Pusat berkoordinasi dengan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Sedangkan Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Daerah selanjutnya berkoordinasi dengan Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Selanjutnya Unsur di dalam Panitia Seleksi terdiri atas:

- 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.
- d. memiliki pengetahuan dan/atau pengalaman sesuai dengan jenis, bidang tugas dan kompetensi jabatan yang lowong
- e. memiliki pengetahuan umum mengenai penilaian kompetensi
- f. Panitia Seleksi berjumlah ganjil yaitu paling sedikit 5 orang dan paling banyak 9 orang.
- g. Perbandingan anggota Panitia Seleksi berasal dari internal paling banyak 45%.



- h. Panitia seleksi melaksanakan seleksi dapat dibantu oleh Tim penilai kompetensi (*assessor*) yang independen dan memiliki pengalaman dalam membantu seleksi Pejabat Pemerintah.

Untuk tahap akhir dari persiapan seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi adalah penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong.

## **2. Pelaksanaan**

### **a. Pengumuman lowongan jabatan:**

- 1) Untuk mengisi lowongan jabatan Pimpinan Tinggi agar diumumkan secara terbuka, dalam bentuk surat edaran melalui papan pengumuman, dan/atau media cetak, media elektronik (termasuk media *on-line*/internet).
- 2) Pengumuman dilaksanakan paling kurang 15 (lima belas) hari kerja sebelum batas akhir tanggal penerimaan lamaran.
- 3) Pada Instansi Pemerintah Kabupaten/Kota 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 antarkabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi; untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif paling kurang pada tingkat kabupaten/kota yang bersangkutan, dan/atau antarkabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi
  - b) Pengisian jabatan pimpinan pratama pada Instansi Pemerintah Kabupaten/Kota dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan

PNS 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.

b. Seleksi Administrasi :

- 1) Penilaian terhadap kelengkapan berkas administrasi yang mendukung persyaratan dilakukan oleh sekretariat Panitia Seleksi.
- 2) Penetapan minimal 3 (tiga) calon pejabat pimpinan tinggi yang memenuhi persyaratan administrasi untuk mengikuti seleksi berikutnya untuk setiap 1 (satu) lowongan jabatan pimpinan tinggi.
- 3) Kriteria persyaratan administrasi didasarkan atas peraturan perundang-undangan dan peraturan internal instansi yang ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian masing-masing.
- 4) 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.
- 5) Dapat Dilakukan secara online bagi pengumuman pelamaran yang dilakukan secara online;
- 6) Pengumuman hasil seleksi ditandatangani oleh Ketua Panitia Seleksi.

c. Seleksi Kompetensi :

- 1) Dalam melakukan penilaian Kompetensi Manajerial diperlukan metode metode *assessment center* sesuai kebutuhan masing-masing instansi pada posisi jabatan pimpinan tinggi utama, madya dan pratama. Selanjutnya untuk daerah yang belum dapat menggunakan metode *assessment center* secara lengkap dapat menggunakan metode psikometri, wawancara kompetensi, analisa kasus atau presentasi;
  - a) standar kompetensi manajerial disusun dan ditetapkan oleh masing-masing instansi sesuai kebutuhan jabatan dan dapat dibantu oleh assessor
  - b) kisi-kisi wawancara disiapkan oleh panitia seleksi.
- 2) Dalam melakukan penilaian standar kompetensi adalah dengan menggunakan metode tertulis dan wawancara serta metode lainnya seperti:
  - a) Standar kompetensi Bidang disusun dan ditetapkan oleh masing-masing instansi sesuai kebutuhan jabatan dan dapat dibantu oleh assessor.
  - b) 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.
  - c) Hasil penilaian beserta peringkatnya disampaikan oleh Tim Penilai Kompetensi kepada Panitia Seleksi.

- d. Wawancara akhir dilakukan oleh panitia seleksi dan susunan materi wawancara terstandar sesuai jabatan yang dilamar. Selanjutnya wawancara bersifat klarifikasi/pendalaman terhadap pelamar yang mencakup peminatan, motivasi, perilaku, dan karakter. Dalam pelaksanaan wawancara dapat melibatkan unsur pengguna (user) dari jabatan yang akan diduduki.
- e. Penelusuran rekam jejak calon dapat dilakukan melalui rekam jejak jabatan dan pengalaman untuk melihat kesesuaian dengan jabatan yang dilamar. susunan instrumen/ kriteria penilaian integritas digunakan sebagai bahan penilaian utama dengan pembobotan untuk mengukur integritasnya dan apabila terdapat indikasi yang mencurigakan dilakukan klarifikasi dengan instansi terkait. Selanjutnya penelusuran rekam jejak dilakukan sampai pada tempat asal kerja termasuk kepada atasan, rekan sejawat, dan bawahan dan lingkungan terkait lainnya. Untuk menetapkan pejabat yang akan melakukan penelusuran rekam jejak dilakukan secara tertutup, obyektif dan memiliki kemampuan dan pengetahuan teknis intelegen. Terakhir adalah melakukan uji publik bagi jabatan yang dipandang strategis jika diperlukan.
- f. Hasil Seleksi:
  - 1) Panitia seleksi mengolah hasil dari setiap tahapan seleksi dan menyusun peringkat nilai
  - 2) Panitia Seleksi mengumumkan hasil dari setiap tahap kepada peserta seleksi
  - 3) Panitia Seleksi menyampaikan peringkat nilai kepada Pejabat Pembina Kepegawaian

- 4) Peringkat nilai yang disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian bersifat rahasia.
  - 5) Panitia Seleksi menyampaikan hasil penilaian jabatan tinggi utama dan madya (setara dengan eselon Ia dan Ib) dan memilih sebanyak 3 (tiga) calon sesuai urutan nilai tertinggi untuk disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (Menteri/Pimpinan Lembaga/Gubernur).
  - 6) Pejabat Pembina Kepegawaian (Menteri/Pimpinan Lembaga/Gubernur) mengusulkan 3 (tiga) nama calon yang telah dipilih Panitia Seleksi kepada Presiden.
  - 7) 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 yang berwenang.
  - 8) Pejabat yang berwenang mengusulkan 3 (tiga) nama calon yang telah dipilih Panitia Seleksi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (Menteri/Pimpinan Lembaga/Gubernur/Bupati/Walikota).
  - 9) Penetapan calon harus dilakukan konsisten dengan jabatan yang dipilih dan sesuai dengan rekomendasi Panitia Seleksi kecuali untuk jabatan yang serumpun.
- g. Tes Kesehatan dan psikologi:
- 1) Tes kesehatan dan psikologi dapat dilakukan bekerjasama dengan unit pelayanan kesehatan pemerintah dan lembaga psikologi

- 2) Peserta yang telah dinyatakan lulus wajib menyerahkan hasil uji kesehatan dan psikologi.

h. **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**

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

### **C. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti melakukan penelitian. Lokasi penelitian ini dipilih menurut kriteria-kriteria tertentu. Menurut Moleong (2007: 128) mendefinisikan lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat. Penelitian ini dilakukan di dalam lingkup wilayah pemerintah kota Bandar Lampung yaitu di kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung dan Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung yang beralamat di Jalan Dr Susilo No.2 Bandar Lampung yang pilih sebagai lokasi penelitian karena didasarkan pada pertimbangan bahwa organisasi yang melaksanakan tugas, fungsi, dan wewenang dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung.

### **D. Informan Penelitian**

Menurut Sugiyono (2011: 108) Informan adalah orang-orang yang benar-benar mengetahui dan atau terlibat langsung dalam fokus permasalahan sehingga peneliti dapat merangkum informasi yang penting dalam fokus penelitian. Untuk memperoleh data guna kepentingan penelitian serta adanya hasil yang representatif, maka diperlukan informan kunci yang memahami dan mempunyai kaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Informan kunci atau informan awal dipilih secara purposive (*purposive sampling*), sedangkan selanjutnya ditentukan dengan cara “*snowball sampling*” yaitu dipilih secara bergulir sampai menunjukkan tingkat

kejenuhan informasi. Informan peneliti dalam melakukan wawancara antara lain sebagai berikut:

**Tabel 3. Informan terkait pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama Pemerintah Kota Bandar Lampung tahun 2015**

No	Nama Informan	Jabatan	Tanggal wawancara	Dokumentasi
1.	Wakhidi	Sekretaris BKD kota Bandar Lampung dan Sekretaris Baperjakat kota Bandar Lampung tahun 2015	7 September 2017	Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003
2.	Muzanni Ali	Kepala Sub Bagian Umum dan kepegawaian	15 September 2017	Struktur Organisasi BKD
3.	Ronald Putra Nugraha	Kepala bidang Mutasi dan promosi	21 September 2017	Peraturan Wali Kota Bandar Lampung Nomor 08 Tahun 2014.
4.	Rudi hartono	Kepala sub bidang Mutasi)	22 September 2017	Peraturan pemerintah Nomor 18 Tahun 2016
5.	Heldaria	Kepala Sub Bidang pengembangan kompetensi	27 Oktober 2017	Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43 Tahun 2001

*Sumber diolah oleh peneliti 2017*

#### **E. Jenis dan Sumber Data**

Data adalah catatan atas kumpulan fakta yang ada, merupakan hasil pengukuran atau pengamatan suatu variabel yang bentuknya dapat berupa angka, kata-kata atau citra. Menurut Loftland dalam Moleong (2007: 157) sumber data utama penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah:



1. Data Primer

Data primer yaitu berupa kata-kata dan tindakan informan serta peristiwa-peristiwa tertentu yang berkaitan dengan fokus penelitian yang kesemuanya berkaitan dengan permasalahan, pelaksanaan, dan merupakan hasil pengumpulan peneliti sendiri selama berada di lokasi penelitian. Data primer ini diperoleh peneliti selama proses pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara mendalam dan observasi.

2. Data Skunder

Data sekunder adalah data tertulis yang digunakan sebagai informasi pendukung dalam analisis data primer. Data ini pada umumnya berupa dokumen-dokumen tertulis yang terkait dengan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang benar dan akurat sehingga mampu menjawab permasalahan penelitian. Maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi dan ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Seperti diungkap Easterberg dalam Sugiono (2011: 231) wawancara yaitu merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna suatu topik tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti mewawancarai beberapa informan yang dianggap sebagai

informan kunci. Wawancara tersebut dilakukan untuk mengetahui Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung.

## 2. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2011: 231) Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Teknik dokumentasi dalam penelitian ini dengan cara mengumpulkan data berupa data-data tertulis, arsip maupun gambar yang berkaitan dengan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung.

## 3. Observasi

Observasi digunakan untuk memperoleh data dengan cara melakukan pengamatan secara sistematis pada obyek penelitian. Pengamatan langsung di lapangan dilakukan untuk mengetahui kondisi dan lokasi penelitian. Nasution dalam Kutipan Sugiyono (2011: 226) menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara pengamatan langsung di lapangan, yaitu di lingkungan pemerintah Kota Bandar Lampung dan Badan Kepegawaian Daerah.

## **G. Teknik Analisis Data**

Sugiyono (2011: 244) menjelaskan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, gambar, foto dan sebagainya dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, kemudian membuat kesimpulan yang mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Aktivitas dalam menganalisis data kualitatif yaitu:

### **1. Reduksi data**

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan. Data yang diperoleh di lokasi penelitian kemudian dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan lapangan selanjutnya direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya.

### **2. Penyajian Data**

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang berguna untuk memudahkan peneliti memahami gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Dengan menyajikan data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut. Batasan yang diberikan dalam penyajian data adalah sekumpulan informasi yang tersusun dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian ini,

penyajian data diwujudkan dalam bentuk uraian dengan teks naratif, bagan, foto atau gambar dan sejenisnya.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan yaitu melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu sejak awal memasuki lokasi penelitian dan selama proses pengumpulan data. Peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, yang kemudian dituangkan dalam kesimpulan. Penarikan kesimpulan juga dapat diartikan sebagai proses perumusan makna dari hasil penelitian yang diungkapkan dengan kalimat yang singkat, padat, dan mudah difahami, serta dilakukan dengan cara berulang kali melakukan peninjauan mengenai kebenaran dari penyimpulan itu, khususnya berkaitan dengan relevansi dan konsistensinya terhadap judul, tujuan dan perumusan masalah yang ada.

## H. Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan standar validitas dari data yang diperoleh. Menurut Moleong (2007: 324) mengemukakan bahwa untuk menentukan keabsahan data dalam penelitian kualitatif harus memenuhi beberapa persyaratan, yaitu dalam pemeriksaan data dan menggunakan kriteria:

### 1. Teknik Pemeriksaan Kredibilitas Data

Kriteria ini berfungsi : pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai. Kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti

pada kenyataannya ganda yang sedang diteliti. Kriteria derajat kepercayaan diperiksa dengan beberapa teknik pemeriksaan, yaitu:

a. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain (Moleong, 2007: 330). Triangulasi berupaya untuk mengecek kebenaran data dan membandingkan dengan data yang diperoleh dengan sumber lain. Menurut Denzin dalam Moleong (2007: 330) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan yaitu, triangulasi sumber, metode, penyidik dan teori. Triangulasi sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Triangulasi metode meliputi pengecekan beberapa teknik pengumpulan data, dan sumber data dengan metode yang sama. Triangulasi penyidik, dilakukan dengan memanfaatkan peneliti atau pengamat lain. Adapun triangulasi yang peneliti gunakan yaitu triangulasi sumber.

b. Pengecekan sejawat

Pengecekan sejawat dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.

c. Kecukupan Referensial

Kecukupan referensial adalah mengumpulkan berbagai bahan-bahan, catatan-catatan, atau rekaman-rekaman yang dapat digunakan sebagai referensi dan patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data.

## 2. Teknik Pemeriksa Keteralihan Data

Teknik ini dilakukan dengan menggunakan “uraian rinci”, yaitu dengan melaporkan hasil penelitian seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan. Derajat keteralihan dapat dicapai lewat uraian yang cermat, rinci, tebal, atau mendalam serta adanya kesamaan konteks antara pengirim dan penerima.

## 3. Teknik Pemeriksaan Bergantungan

Kebergantungan merupakan substitusi istilah reliabilitas dalam penelitian yang nonkualitatif. Uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji dependabilitynya, dan untuk mengecek apakah hasil penelitian ini benar atau tidak, maka peneliti selalu mendiskusikannya dengan pembimbing.

## 4. Kepastian Data

Menguji kepastian (*confirmability*) berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang ada dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada. Derajat ini dapat dicapai melalui audit atau pemeriksaan yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses. penelitian serta hasil penelitiannya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada bab sebelumnya, pada bab ini peneliti dapat mengambil kesimpulan mengenai evaluasi proses pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan pemerintah kota Bandar Lampung tahun 2015 sebagai berikut: Peneliti menilai terdapat masalah utama dalam pelaksanaannya pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama tersebut, yaitu belum adanya kekuatan hukum yang tetap dan dasar aturan yang jelas dan rinci untuk digunakan dalam menerapkan secara seutuhnya terkait isi yang tertulis dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Selanjutnya dari tiga tahapan utama dalam tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi di lingkungan instansi pemerintah berdasarkan peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi (Permenpan & RB) Nomor 13 Tahun 2014 serta larangan Penjabat Walikota melakukan mutasi pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2008 khususnya pada pasal 132 A, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

## **1. Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.**

### **a. Persiapan**

Belum adanya pembentukan panitia seleksi dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama yang berdasarkan Permenpan RB Nomor 13 Tahun 2014 pada proses pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan pemerintah kota Bandar Lampung tahun 2015 adalah karena belum adanya peraturan pemerintah yang jelas dan secara rinci mengatur tentang kedudukan pangkat dan jabatan para Pegawai Negeri Sipil.

Oleh karena itu pada tahap proses persiapan dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama melalui pengangkatan, mutasi dan pemberhentian pegawai di lingkungan pemerintah kota Bandar Lampung tahun 2015 dilaksanakan oleh Baperjakat dan masih berpedoman kepada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural yang telah mengatur secara jelas dan rinci serta mempunyai kekuatan hukum yang tetap.

### **b. Pelaksanaan**

Pada tahap pelaksanaan seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan pemerintah kota Bandar Lampung melalui Baperjakat hampir semua prosesnya dilakukan dengan tertutup dan bersifat rahasia internal anggota untuk menjamin efektivitas dan efisiensi. Proses pelaksanaan yang bersifat tertutup tersebut akan mencederai rasa kepercayaan masyarakat dan selanjutnya untuk sejauh mana efektivitas dan efisiensi dalam proses tersebut



tidak dapat dinilai oleh publik. Hal itu tentunya adalah sebuah masalah yang sangat serius mengingat salah satu elemen penting dalam tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik (*Good governance*) adalah partisipasi aktif dari masyarakat untuk mengawal jalannya roda pemerintahan itu sendiri.

**c. Monitoring dan Evaluasi**

Pemberian orientasi tugas melalui Sasaran Kerja Pegawai (SKP) kepada pejabat pimpinan tinggi pratama di lingkungan pemerintah kota Bandar Lampung adalah salah satu upaya pemerintah dalam memonitoring kinerja pegawai pada setiap tahunnya. Langkah selanjutnya dari pemberian SKP tersebut adalah Penilaian Prestasi kerja pegawai sebagai salah satu upaya pemerintah dalam mengevaluasi kinerja pegawai yang dilaksanakan pada setiap periode akhir tahun.

**2. Larangan Penjabat Walikota melakukan mutasi pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2008 pasal 132 A.**

Status Pj walikota Bandar Lampung berbeda dari Pj kepala daerah lain di provinsi Lampung, karena Pj walikota Bandar Lampung sendiri statusnya adalah menggantikan atau mengisi kekosongan jabatan karena masa jabatan kepala daerah sebelumnya yang telah berakhir, dengan begitu penetapan hasil mutasi pegawai yang dilakukan oleh Pj walikota bandar Lampung tidak bertentangan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2008 pasal 132A. Hal itu dapat dibuktikan dengan pembatalan hasil mutasi pegawai yang ditetapkan oleh setiap Pj kepala daerah lain di provinsi Lampung tersebut oleh PTUN Bandar Lampung berdasarkan gugatan kepala KASN.

## **B. Saran**

### **1. Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama**

#### **a. Persiapan**

Pemerintah diharapkan dapat mengatasi lamanya waktu penetapan peraturan pemerintah yang menjadi turunan dalam rangka penerapan Undang-undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 yang juga terjadi pada undang-undang kepegawaian sebelumnya. Pemerintah pusat juga seharusnya punya alternatif cara yang lebih baik untuk mengatasi masalah di setiap momen transisi Undang-undang yang selalu menimbulkan banyak masalah dari mulai tidak jelasnya aturan mana yang harus digunakan oleh pemerintah daerah untuk menjadi dasar dalam pelaksanaan pengisian jabatan, sampai pemanfaatan celah kalimat dalam beberapa pasal yang tertulis dalam Undang-undang. Karena Peraturan pemerintah yang mengatur secara rinci dan jelas yang berkaitan dengan Undang-undang tentang ASN maupun kepegawaian biasanya baru ditetapkan kurang lebih dua sampai tiga tahun setelah Undang-undang utama yang menjadi dasar diundangkan.

#### **b. Pelaksanaan**

Pemerintah kota Bandarlampung diharapkan dapat menerapkan pelaksanaan pengisian jabatan pimpinan tinggi sepenuhnya berdasarkan Undang-undang ASN Tahun 2014 yaitu menggunakan sistem merit dan dilaksanakan oleh panitia seleksi, dengan begitu maka proses pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan pemerintah kota

Bandarlampung akan lebih transparan dan dapat melibatkan partisipasi aktif dari masyarakat.

**c. Monitoring dan evaluasi**

Seharusnya pemerintah kota Bandarlampung melakukan melakukan proses monitoring dan evaluasi yang lebih terstruktur dan tersitematis dalam waktu yang lebih singkat lagi agar dapat mengetahui apakah pejabat baru yang terpilih untuk mengisi kekosongan jabatan maupun menggantikan pejabat sebelumnya dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik atau bahkan sebaliknya. Dengan begitu proses pengisian jabatan selanjutnya akan dapat dilakukan lebih baik lagi.

**2. Larangan Pejabat Walikota melakukan mutasi pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2008 pasal 132 A.**

Pemerintah kota Bandarlampung diharapkan dapat melakukan tindakan perlawanan atau minimal tidak membiarkan begitu saja isu tersebut berkembang di tengah-tengah masyarakat terkait berkembangnya isu seputar adanya mal administrasi atau cacat proses yang dilakukan oleh Pj walikota kota Bandar Lampung dalam proses mutasi pegawai adalah peranan media-media yang menjadi salah satu faktor yang cukup berpengaruh terhadap kegaduhan tersebut.

# **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*, Bandung: Alfabeta Bandung
- Dharma, Surya. 2004. *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Handayani, Suwarno. (1982). *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Heldrachman, Suad Husnan. 1991. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu .2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT Refika Aditama: Bandung.
- Moleong, Lexy.J.2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Nasution, Mulia. 1994. *Manajemen Personalia: Aplikasi dalam Perusahaan*. Djambatan, Jakarta.
- Nugroho Riant, 2012. *Public Policy, Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Simanjuntak, J Payaman.2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia , Jakarta.
- Sastrohadiwiry, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sugiyono. 2011. *Metode penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. alfabeta: Bandung
- Wibowo 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Winarno, Budi. 2008. *Kebijakan Publik: Teori, proses, dan studi kasus*. Yogyakarta: CAPS

Wirawan. 2011. *Evaluasi, Teori, Model, Standar, Aplikasi dan Profesi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

**Sumber lain :**

Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2015 tentang Pemilihan Kepala Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2008 tentang Pemilihan, Pengesahan Pengangkatan, dan Pemberhentian Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan & RB) Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Instansi Pemerintah

Putusan Pengadilan Tata Usaha Negara Bandar Lampung No.1/G/2016/PTUN-BL