

MANAJEMEN INOVASI : PROMOSI DALAM MENDUKUNG SISTEM MERIT DI BKD PROVINSI JAWA BARAT

Galih Wibowo^{1*}, R. Bambang Soeprihattanto²

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah¹, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah²

*galih.akademik@gmail.com

Abstract: *To realize World Class Government, the concept of management of civil servants must innovate, including in terms of employee promotion. The West Java Provincial Government has become one of the regional governments that has carried out many bureaucratic reforms and staff management innovation, including the implementation of promotions through open selection. Problems that arise, the phenomenon of promotion or open selection implemented with a diverse system in each local government. Reviewing employee promotion patterns in West Java can be an illustration of the impacts and solutions that have emerged in the management of promotional innovations. Through the analysis of basic indicators of law, policy and intervention, technology implementing, apparatus competencies, participants, procedural strategies, and financial resources, obtained a common thread the impact of employee promotion innovation management. Based on observations and discussions, the results were drawn to illustrate that the implementation was running well, but the need for regional legal products as the basis for implementing promotional innovation management policies, and integrated information technology development also electronic-based supervision and financial politics.*

Keywords: *management, innovation management, promotion, employees, West Java.*

Abstrak: Untuk mewujudkan *World Class Government*, konsep manajemen PNS harus berinovasi, termasuk dalam hal promosi pegawai. Pemerintah Provinsi Jawa Barat menjadi salah satu pemerintah daerah yang banyak melaksanakan reformasi birokrasi dan inovasi manajemen kepegawaian, termasuk pelaksanaan promosi melalui seleksi terbuka. Permasalahan yang muncul, fenomena lelang jabatan atau seleksi terbuka terlaksana dengan system yang beraneka ragam di setiap pemerintah daerah. Mengkaji pola promosi pegawai di Jawa Barat dapat menjadi gambaran tentang dampak dan solusi yang muncul dalam manajemen inovasi promosi. Melalui telaah indikator dasar hukum, kebijakan dan intervensi, teknologi, kompetensi pelaksana, peserta, strategi prosedur, dan sumberdaya didapatkan benang merah dampak manajemen inovasi promosi pegawai. Berdasarkan pengamatan dan diskusi ditarik hasilnya menggambarkan bahwa pelaksanaan sudah baik, namun perlu adanya produk hukum daerah sebagai dasar implementasi kebijakan manajemen inovasi promosi, pengembangan teknologi informatika secara terintegrasi dan pengawasan berbasis elektronik serta politik anggaran.

Kata kunci: manajemen, manajemen inovasi, promosi, pegawai, Jawa Barat,

LATAR BELAKANG

Salah satu faktor penting dalam manajemen adalah faktor sumber daya manusia, yang dalam birokrasi pemerintah yakni aparatur atau pegawai. Dalam konsep reformasi birokrasi yang ditujukan untuk mewujudkan *World Class Government*, konsep manajemen PNS adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan promosi, penggajian, dan pemberhentian.

Setiap organisasi, termasuk pemerintah daerah harus bersifat dinamis dalam menghadapi tantangan atau berinovasi. Oleh sebab itu, manajemen PNS pun tidak lepas dari konsep inovasi. Meskipun dalam perjalanan waktu, inovasi tidak selalu berhasil (Franklin; 2003 dan Christensen; 2003). Inovasi diartikan sebagai proses di dalam organisasi untuk memanfaatkan ketrampilan dan sumber daya untuk berkembang sehingga mampu menjawab kebutuhan (Jones; 2004). Inovasi merupakan pembaharuan atau konsep dan gagasan baru (Kismartini et all, 2016).

Manajemen inovasi merupakan manajemen perubahan. Manajemen yang mendorong inovasi tidak terlepas dari beberapa pembaharuan, yang antara lain merupakan penciptaan atau penggunaan dari teknologi baru yang lebih efektif dan mampu memecahkan masalah (LAN; 2014), peluang bisnis, modal, kewirausahaan, regulasi dan budaya, dan metodologi merupakan variabel yang mempengaruhi praktek inovasi di suatu organisasi (Abend; 2005), serta komitmen untuk selalu melakukan transformasi (Denning; 2005).

Dalam manajemen PNS, salah satu inovasi yang saat ini terus berkembang adalah pola promosi. Promosi adalah pemindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi sehingga hak, kewajiban, status dan penghasilannya semakin besar (Hasibuan, 2012). Promosi adalah seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggungjawabnya lebih besar, tingkatan dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar (Siagian, 2008). Promosi PNS merupakan bagian dari pengembangan karier PNS yang

harus selaras dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi dan system karier PNS (BAB V PP 11/2017).

Sesuai dengan ketentuan PP 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, sistem merit menjadi prasarat utama pelaksanaan promosi jabatan. Sistem Merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan kualitas, kompetensi dan kinerja secara adil dan merata. Penerapan system merit dalam promosi jabatan ditujukan untuk menjaring PNS yang berkualitas, berkompeten dan berkinerja baik, sehingga menjadi insan unggulan yang memimpin roda birokrasi ke arah lebih baik. Aturan ini menempatkan PNS sebagai sebuah profesi yang bebas dari intervensi politik dan akan menerapkan sistem karier terbuka yang mengutamakan prinsip profesionalisme, yang memiliki kompetensi, kualifikasi, kinerja, transparansi, objektivitas, serta bebas dari intervensi politik dan KKN. Promosi jabatan yang dilakukan terbuka seringkali disebut sebagai Seleksi Terbuka.

Setiap daerah memiliki inovasi masing-masing. Dimulai dengan istilah lelang jabatan yang populer di Pemrov. DKI Jakarta periode kepemimpinan Jokowi – Ahok, maupun *talent scouting* dan Seleksi Terbuka yang diselenggarakan Pemprov. Jateng mulai tahun 2014, hingga Promosi Terbuka yang diselenggarakan oleh Pemprov. Jabar. Era Jokowi – Ahok sebagai pemimpin DKI Jakarta lelang jabatan diselenggarakan melalui konsep pengumuman terbuka, seleksi kompetensi manajerial dan kompetensi teknis, hingga pengumuman hasil seleksi secara terbuka. Di Jawa Tengah konsep *talent scouting* hampir serupa namun terjadi pembenahan pada tahap awal, hingga saat ini melibatkan tokoh akademisi dan profesional untuk melakukan proses seleksi, serta penggunaan IT pada tahap nominasi, pendaftaran dan pengumuman hasil seleksi. Konsep ini adalah inovasi berbasis TIK yang bisa mendorong efisiensi dan efektivitas kinerja pemerintah (Wibowo, 2016).

Pada Pemprov. Jabar penerapan promosi terbuka dengan pendekatan system merit terus ditingkatkan dengan menggunakan kompetensi kerja dan *track record* (Briliant Awal, 2018). BKD Prov. Jabar sebagai leading sektor penyelenggaraan di Jawa Barat memang memiliki komitmen tinggi dalam reformasi birokrasi. Beragam kegiatan menarik telah dilakukan oleh BKD Prov. Jabar, seperti program 300 doktor melalui pemberian bantuan dan beasiswa

tugas belajar, kemudahan izin belajar, magang pegawai, dan sebagainya. Bahkan Warga Jawa Barat boleh bangga karena Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) akan menerapkan 3 (tiga) inovasi yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi (Pemrov) Jawa Barat di 17 daerah di Indonesia. Inovasi yang akan diterapkan oleh KPK terkait dengan rencana pilot proyek pencegahan di tiga titik yaitu dari sisi pendapatan, dari sisi perizinan, dan salah satunya tunjangan pegawai. Bahkan tahun 2018, Pemrov. Jabar juga menerima penghargaan top 99 inovasi dari Kementerian PAN dan RB3 yang berarti Pemrov. Jabar telah banyak menuangkan inovasi dalam sektor birokrasi, termasuk pada institusi pengelola kepegawaian.

Manajemen inovasi promosi berdasarkan system merit yang terselenggara di Jawa Barat juga menjadi fenomena yang menarik. Bagi pemerintah daerah, manajemen inovasi promosi berdasarkan sistem merit adalah keniscayaan untuk diterapkan sebagai konsep pembaharuan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan melalui pengangkatan SDM yang tepat.

Secara teoritikal manajemen inovasi promosi sangat luas meliputi bermacam indikator inovasi yang kemungkinan dapat bermanfaat atau justru membuat mundur organisasi, secara empirical pelaksanaan manajemen inovasi promosi sangat beragam di setiap daerah, dan secara normatif pelaksanaan manajemen inovasi memiliki dasar yang kuat dalam UU ASN tetapi mekanismenya diterjemahkan berbeda – beda oleh daerah.

Guna memahami konsep manajemen inovasi promosi yang berdasarkan sistem merit, maka implementasi promosi terbuka Pemerintah Provinsi Jawa Barat menjadi sebuah kajian yang bisa menjadi titik tolak perumusan masukan dan solusi terhadap konsep promosi terbuka yang lebih baik.

Metode Penelitian

Data dikumpulkan untuk membentuk konsep yang berasal dari bauran teori tentang manajemen inovasi (Kismartini & Wibowo et all, 2016) dan promosi sesuai PP 11/2017. Setidaknya penerapan manajemen inovasi promosi dalam mendukung sistem merit dapat dilihat dari indikasi (Kismartini & Wibowo et all, 2016) : 1) Dasar hukum pelaksanaan, 2) kebijakan, intervensi atau subjektivitas pimpinan 3) Teknologi yang diterapkan, 4) kompetensi sumber daya pelaksana,

5) partisipasi peserta; 6) Strategis prosedur atau tata cara yang diterapkan,; 8) sumberdaya anggaran yang dibutuhkan. Data dari indicator ini dipergunakan untuk melihat penerapan manajemen inovasi terkait promosi PNS di Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Penelitian dilakukan di BKD Provinsi Jawa Barat, yang terletak di Kota Bandung. Penelitian dilakukan pada tahun 2018.

Data yang dikumpulkan berisi data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan observasi (pengamatan langsung), dan wawancara serta diskusi dengan penyelenggara dan pihak terkait (Gottshalk, 1986). Diskusi untuk memperkuat hasil penelitian (Onwuegbuzie et all, 2008). Sedangkan pengumpulan data sekunder dilakukan melalui studi pustaka atau dokumentatif berdasarkan data dan catatan yang telah ada yang bisa didapatkan melalui berbagai sumber pustaka atau dokumen lain.

Data hasil dari observasi lapangan dikumpulkan, dikelompokkan dan dikondensasikan (Miles, 2014). Validasi data dilakukan dengan melakukan triangulasi (Denzin, 2009), yaitu membandingkan data yang diperoleh dari beragam cara, baik observasi, wawancara maupun dokumentasi secara silang. Data yang sudah divalidasi tersebut kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif, yaitu dengan memaparkan secara luas terhadap fenomena yang diamati (Lincoln & Guba, 1985).

PEMBAHASAN

Konsep promosi terbuka cukup menyita perhatian publik, karena merupakan konsep inovasi untuk menempatkan the right man in the right place setiap pimpinan instansi. Padahal dalam konsep New Public Management (NPM), lelang jabatan sudah dikenalkan dan dipraktekkan di negara-negara Barat, dengan istilah yang berbeda-beda. Promosi secara terbuka diharapkan menghasilkan pejabat struktural yang profesional, memiliki kompetensi tinggi, berkinerja baik, berintegritas, dan sesuai harapan organisasi.

Sebenarnya jika dievaluasi ada beberapa faktor penghambat dalam proses Promosi Jabatan, antara lain dari segi dasar hukum, Teknologi yang diterapkan, kompetensi sumber daya pelaksana yaitu kapasitas panitia seleksi yang terlibat, kepesertaan, prosedur atau tata cara yang diterapkan, serta sumberdana.

Pertama, dasar hukum telah ada namun kurang diperjelas dengan petunjuk pelaksanaan yang jelas, sehingga penerapannya di daerah beragam. Untuk itu, setidaknya setiap pemerintah daerah menerbitkan kekuatan hukum terhadap pelaksanaan promosi terbuka, misalkan melalui Peraturan Gubernur. Hal tersebut adalah sah, mengingat dalam UU 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, disebutkan bahwa hal yang belum diatur, tidak jelas dan tidak konkrit, maka pejabat pemerintahan bisa mengeluarkan kebijakan. Dalam teori kebijakan ini disebut diskresi (Nugroho, 2010). Diskresi bisa dikeluarkan sesuai pada pasal 22 UU 30 Tahun 2014 untuk tujuan kelancaran, mengisi kekosongan hukum dan kepastian hukum, dalam keadaan stagnan guna kemanfaatan dan kepentingan umum.

Kedua, TIK memang sangat membantu namun tidak semua proses bisa menggunakan teknologi. perlu adanya pengembangan aplikasi yang terintegrasi dalam hal system informasi kepegawaian, dan aplikasi penilaian yang dipergunakan untuk menguji dan menilai kegiatan promosi terbuka. Sistem Informasi Kepegawaian bisa berisi catatan rinci tentang Kepangkatan, Pendidikan, Kompetensi, Kualifikasi, Data diri lengkap beserta data pendukungnya. Jadi secara otomatis, system ini telah melakukan evaluasi administrasi untuk membatasi calon yang mendaftar. Kemudian aplikasi penilaian saat seleksi terbuka berlangsung juga perlu dibuat. Pada saat penilaian makalah, nilai bisa diinput langsung ke aplikasi oleh tim akademisi, demikian pula hasil cek kesehatan dan catatan medic bisa diinput dalam panel penilaian tersebut. Aplikasi nilai ini juga penting dibuat agar asesor bisa dengan segera menginput hasil evaluasinya, sehingga subjektivitasnya bisa dikurangi. Aplikasi semacam ini juga memberikan kemudahan bagi pengambil kebijakan dalam mendapatkan nilai personal secara cepat.

Ketiga, tim seleksi terdiri dari beragam kalangan, mulai dari birokrasi, asesor, tim kesehatan hingga akademisi yang professional tetapi tetap manusia yang alpha sehingga diperlukan pengawasan. Pengawasan bisa dilakukan secara eletronik, yaitu dengan memasang CCTV di setiap proses seleksi. Selain itu semua tim wajib menandatangani pakta integras sebagai bukti mereka tidak melanggar ketentuan seleksi.

Keempat, mekanisme seleksi juga tidak menjamin hasilnya baik. Pada tahap penilaian makalah, memang dapat diyakinkan hasil evaluasi dari akademisi sudah sangat obyektif. Demikian pula tahap penilaian tes kesehatan. Karena mereka para penilai tes adalah professional – professional yang memegang kode etik profesi. Namun pada sesi assessment Centre, bisa saja asesor tidak memberi nilai secara obyektif karena ada kepentingan tertentu, baik kepentingan diri sendiri maupun kepentingan orang lain secara tidak sah. Budaya birokrasi kita belum menunjukkan perubahan perilaku yang berintegritas dan layak dipercaya.

Selain itu, walaupun transparan dan selektif dan dilakukan secara profesional, ada satu nilai yang kurang, yakni belum ada konsep partisipatif. Artinya dengan kata lain diberapa tahapan sebenarnya masyarakat/publik bisa diikutsertakan, minimal dengan memberikan tanggapan terbuka yang mekanismenya disepakati merupakan bagian dari kebijakan Pengisian Jabatan Tinggi secara Terbuka Berdasarkan sistem Merit dengan tidak diskriminatif serta partisipatif.

Kelima, dalam hal kepesertaan masih sangat terbatas. PNS yang apatis atau tidak berminat memang ada sehingga menurunkan minat pendaftar. Dalam hal kepesertaan yang sangat terbatas, maka perlu adanya pembinaan pola karier, peta jabatan, upaya peningkatan kompetensi melalui diklat yang semuanya terintegrasi dalam sebuah aplikasi yang terhubung dengan system informasi kepegawaian. Dengan demikian setiap PNS sudah memiliki alur karier yang jelas, karena bisa dilihat background kemampuan, kompetensi dan ketrampilannya. Dengan demikian kaderisasi juga perlu ditingkatkan, agar setiap seleksi terbuka diharapkan diisi oleh pelaksana yang telah berpengalaman di bidangnya sendiri. Aplikasi diklat, dan lain-lain yang terpadu dengan system informasi kepegawaian juga menjadi kebutuhan agar rekam jejak peserta dapat dilihat secara jelas, sehingga ketika dibuka seleksi terbuka PNS target peserta sudah bisa terlihat dan didorong untuk ikut aktif menjadi peserta. Integrasi system inilah yang akan mendorong system merit terselenggara dengan baik. Upaya memberdayakan pejabat fungsional juga perlu didorong agar ikut berpartisipasi dalam seleksi terbuka apabila dibutuhkan.

Keenam, mekanisme seleksi pastilah memakan waktu yang relatif lama dan biaya yang besar. Kebutuhan anggaran dan waktu bisa diantisipasi dengan

teknologi informatika dan system merit. Sebab manakala system telah terbangun dan terpadu, maka system merit akan berjalan dengan optimal. Dengan system merit yang optimal, maka proses seleksi tidak akan sepanjang dan semahal saat ini. Beberapa tahapan bisa dipangkas, seperti tahapan pengumuman bisa diperpendek, seleksi administrasi bisa diringkas, Tahapan penelusuran rekam jejak juga bisa diringkas, anggaran untuk survey ke lingkungan peserta yang terdaftar bisa menggunakan data yang telah ada pada instansi lain, seperti kesbangpol/penyidik ataupun intelejen.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil diskursus terhadap fenomena, beragam permasalahan yang muncul dan solusi yang ditawarkan maka dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Manajemen Inovasi Promosi dalam mendukung system Merit pada BKD Prov. Jabar sudah baik dan telah berlangsung lama serta terus mengalami peningkatan, walaupun saat ini masih ada beberapa komponen merit system yang belum tercover dengan optimal.
- 2) Ada beberapa faktor penghambat dalam proses Promosi Terbuka, diantaranya :
 - a) Belum ada dasar hukum yang kuat
 - b). Tidak semua proses bisa menggunakan teknologi.
 - c). Tim seleksi terdiri dari beragam kalangan, munculnya oknum merupakan potensi yang bisa saja terjadi.
 - d). Mekanisme seleksi juga tidak menjamin hasilnya baik, asesor bisa saja tidak memberi nilai secara objektif karena ada kepentingan tertentu.
 - e). Kepesertaan PNS masih sangat terbatas, hal ini dikarenakan kurangnya profesionalitas PNS sebagai akibat tingkat pendidikan yang kurang memadai, pelatihan jabatan yang terbatas dan sedikit minat untuk belajar secara mandiri.

- f). Mekanisme seleksi memakan waktu yang relative lama dan biaya yang besar.
- 3) Beberapa kendala kurangnya penerapan system merit tersebut antara lain dari sisi dasar hukum, kekurangan aplikasi dan pengetatan prosedur, serta keterbatasan anggaran. Oleh sebab itu, solusi yang diperlukan adalah penerbitan produk hukum daerah tentang seleksi terbuka, pengembangan teknologi informatika dengan membangun aplikasi terintegrasi dan pemasangan alat CCTV, serta melakukan politik anggaran melalui efisiensi penganggaran dan belanja efektif.

Daftar Pustaka

Abend, C.J. (2005) *In Search of Innovation Synthesis, Ideas for a Unified Innovation Theory*, Technology Transfer Society

Anthony J. Onwuegbuzie et all (2008). Interviewing the Interpretive Researcher: a Method for Addressing the Crises of Representation, Legitimation, and Praxis. *International Journal of Qualitative Methods*. 2008: 7 (4)

Awal, Brilliant (2018). *Pemprov Jabar Bakal Terapkan Sistem Merit Terkait Promosi Jabatan*. URL <http://www.galamedianews.com/bandung-raya/184508/pemprov-jabar-bakal-terapkan-sistem-merit-terkait-promosi-jabatan.html>

Christensen, C.M., Raynor, M.E. (2003). *The Innovator's Solution, Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Publishing Corporation

Denning, Stephen. (2005) Transformational innovation: A journey by narrative, *Strategy & Leadership*, Vol. 33 Iss: 3, pp.11 – 16

Denzin, N.K & Lincoln, Y.S. (2009). *Handbook of Qualitative Research* terjemahan oleh Dariyanto dkk. Yogyakarta : Pustaka Pelajar

Franklin, C. (2003). *Why Innovation Fails*, Spiro Press.

Gottschalk, Louis. (1986). *Understanding History, A Primer of Historical Method* (terjemahan Nugroho Notosusanto). Jakarta: UI Press

Hasibuan, Malayu. (2012) *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Jones, G.R. (2004) *Organizational Theory, Design, and Change*, Prentice-Hall

Kismartini & Galih Wibowo et al. (2016). Keys Successful Innovation Strategy of Implementing Online Appraisal Performance. In *Innovation in Regional Public Service for Sustainability Fourth International Conference on Public Management ICPM 2016*. Yunnan Chinna :Atlantis Press

Lincoln, Yvona S. & Egon G. Guba. (1985) *Naturalistic Inquiry*. California USA : SAGE Publication

Miles, B. Mathew & A. Michael Huberman & Johnny Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis ; A Sourcebook of New Methode 3rd Edition*, California : SAGE Publication

Nugroho, Riant. (2014). *Public Policy Edisi 5*. Jakarta: Elex Media Computindo

Pusat Inovasi Tata Pemerintahan, Tim. *Handbook Inovasi Administrasi Negara*. Pusat Inovasi Tata Pemerintahan – Deputi Inovasi Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara. Jakarta

Sondang P. Siagian. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Wibowo, Galih. (2016). Policy Change untuk Menentukan Menu Aplikasi pada E-Service. In *Simposium Nasional VI ASosiasi Ilmuwan Administrasi Negara Tahun 2016 di Semarang*.

_____. (2018). *Top 99 Inovasi Jabar Menerima Penghargaan Terbaik dari Kemenpan RB*. URL <http://www.kabarbhayangkara.com/top-99-inovasi-jabar-menerima-penghargaan-terbaik-dari-kemenpan-rb/>

_____(2016). *3 Inovasi Pemprov Jabar akan Diterapkan di 17 provinsi*. URL <https://bapenda.jabarprov.go.id/2016/10/19/3-inovasi-pemprov-jabar-akan-di-terapkan-di-17-provinsi>

UU 5 Tahun 2014 tentang ASN

UU 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

UU 30 Tahun 2016 tentang Manajemen Pemerintahan

PP 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS