

**PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA DALAM PENGISIAN JABATAN
PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI PROVINSI SULAWESI BARAT**

***IMPLEMENTATION OF OPEN SELECTION IN FILLING PRIMARY
HIGH LEADERSHIP POSITION IN WEST SULAWESI PROVINCE***



Tesis

Oleh:

SYAMSUL BAHRI

Nomor Induk Mahasiswa: 105031104320

**PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
2023**

**PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA DALAM PENGISIAN JABATAN
PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI PROVINSI SULAWESI BARAT**

TESIS

Sebagai Salah satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Magister Ilmu Administrasi Publik

Disusun dan Diajukan oleh

SYAMSUL BAHRI

Nomor Induk Mahasiswa: 105031104320

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
2023**

TESIS

PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA DALAM PENGISIAN JABATAN
PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI PROVINSI SULAWESI BARAT

Yang Disusun dan Diajukan oleh

SYAMSUL BAHRI

Nomor Induk Mahasiswa: I05031104320

Telah Dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada Tanggal 22 Februari 2023

Menyetujui
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Dr. Hj. Fatmawati, M.Si

Pembimbing II

Dr. H. Anwar Parawangi, M. Si

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Makassar

Prof. Dr. H. Irwan Akib, M.Pd
NBM. 613 949

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik

Dr. H. Fatmawati, M.Si
NBM. 1076 424

HALAMAN PENERIMAAN PENGUJI

Judul Tesis : Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan
Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat
Nama Mahasiswa : Syamsul Bahri
NIM : 105031104320
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik

Telah diuji dan dipertahankan di depan panitia Penguji Tesis pada Tanggal 22 Februari 2023 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (M. AP) pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar

Makassar, 22 Februari 2023

Tim Penguji

Dr. Jaelan Usman, M. Si
(Ketua /Penguji)

Dr. Hj. Fatmawati, M. Si
(Pembimbing I/Penguji)

Dr. H. Anwar Parawangi, M.Si
(Pembimbing II/Penguji)

Dr. Burhanuddin, M.Si
(Penguji)

Dr. Nuryanti Mustari, M. Si
(Penguji)

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syamsul Bahri
NIM : 105031104320
Program Studi : Magister Administrasi Publik

Menyatakan bahwa Tesis yang berjudul “**Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat**”, ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, selain itu sumber informasi yang dikutip dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar Pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 22 Februari 2023

Syamsul Bahri

ABSTRAK

Syamsul Bahri, 2023. Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat (Dibimbing Oleh Fatmawati dan Anwar Parawangi)

Penelitian ini mengkaji dan menganalisis pelaksanaan seleksi terbuka serta faktor-faktor yang mempengaruhi dan menjadi kendala dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama. Hasil penelitian menunjukkan belum optimalnya Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dalam pelaksanaan seleksi tersebut. Hal ini disebabkan beberapa hal diantaranya : adanya undangan khusus kepada kandidat peserta seleksi, biaya prosedur tidak dapat dinilai karena informasi yang tertutup, sistem penilaian yang kurang transparan dan mengedepankan subjektivitas panel, masih kental dengan nuansa spoil system, informasi terkait pelaksanaan atau hasil dari pelaksanaan seleksi hanya terbatas pada orang tertentu yang punya akses dan belum sampai ke tingkat masyarakat umum. Faktor-faktor yang menjadi kendala pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Provinsi Sulawesi Barat yaitu diantaranya adalah waktu, biaya, dan budaya birokrasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, digunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, serta dokumentasi. Penelitian ini dianalisis menggunakan konsep teori dari Hugo Horta yang terdiri dari tujuh aspek yang akan dijadikan acuan yaitu Kebijakan rekrutmen terbuka, kekhususan, penunjukan kandidat berdasarkan system merit, problematika komunikasi, tantangan, prosedur seleksi yang transparan, dan panitia seleksi. Kemudian data dianalisis dengan teknik analisis Miles dan Huberman dan aplikasi NVivo 12 plus.

Kata Kunci: *Pelaksanaan Seleksi Terbuka, JPT Pratama, Sistem merit.*

ABSTRACT

Syamsul Bahri, 2023. Implementation of Open Selection in Filling Primary High Leadership Position in West Sulawesi Province, supervised by Fatmawati and Anwar Parawangi)

This study examines and analyzes the implementation of open selection as well as the factors that influence and become obstacles in filling pratama high leadership positions. The research results show that the West Sulawesi Provincial Government has not been optimal in implementing this selection. This is due to a number of reasons including: special invitations for candidates to participate in the selection process, the cost of the procedure cannot be assessed due to closed information, a less transparent scoring system that prioritizes the subjectivity of the selection committee, still thick with the nuances of a spoil system, information related to the implementation or results of the selection process. only limited to certain people who have access and have not reached the level of the general public. Factors constraining open selection in filling pratama high leadership positions in West Sulawesi Province includ time,cost and bureaucratic culture. To achieve this goal, a qualitative descriptive research method was used with a case study approach. Data collection techniques used are observation, interviews, and documentation. This study was analyzed using the theoretical concept of Hugo Horta which consists of seven aspects that will be used as a reference, namely open recruitment policies, specificity, appointment of candidates based on a merit system, communication problems, challenges, transparent selection procedures, and selection committees. Then the data were analyzed using the Miles and Huberman analysis techniques and the NVivo 12 plus application.

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan berkah dan limpahan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan Tesis ini, Atas izin dan kehendak Allah SWT penulisan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (MAP), Program Pascasarjana (S2), Universitas Muhammadiyah Makassar. Tesis Ini berjudul “Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat”.

Dengan terselesaikannya Tesis ini merupakan berkah dan anugerah dari Allah SWT dan dalam proses penulisan Tesis ini banyak mengalami kendala, namun berkat bantuan, bimbingan, kerjasama dari berbagai pihak sehingga kendala-kendala yang dihadapi tersebut dapat diatasi dan tidak lepas dari doa dan dukungan dari segenap keluarga besar penulis yang selalu percaya bahwa segala sesuatu yang dilakukan dengan ikhlas dan tulus akan membuahkan hasil yang indah. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada orang tua saya tercinta ibunda tercinta **Hj. Bau Kati** sebagai motivator yang selalu menyertai penulis dengan ketulusan doa dan restu serta dukungan moril tanpa henti kepada penulis untuk selalu optimis dalam menjalani aktivitas perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tersusun berkat dukungan, motivasi, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar atas segala kesempatan yang diberikan sehingga penulis dapat mengikuti perkuliahan sampai dengan penyelesaian tesis ini.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Ketua Program Studi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Pembimbing I, Dr. Hj. Fatmawati, M.Si dan Pembimbing II, Dr. H. Anwar Parawangi, M. Si, yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam proses penyelesaian tesis ini.
5. Dosen Penasehat Akademik bapak Prof. Dr. Muhlis Madani, M.Si yang telah membantu dalam proses KRS selama perkuliahan.
6. Bapak/Ibu dosen pascasarjana program studi Ilmu Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Makassar.
7. Rekan-rekan mahasiswa PPs Ilmu Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Makassar angkatan XVI tahun 2020.
8. Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dalam hal ini Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu yang telah memberikan surat izin

penelitian serta Badan Kepegawaian Daerah yang telah membantu dalam proses penelitian ini.

9. Keluargaku tercinta : Istriku Junatia, S.P, dan anak-anakku Natasya Aulia Insyirah, Audria Najwa Inayah, Ilma Chayra Wastiqah, dan Ahmad Khalil Khairullah serta saudara-saudaraku atas segala doa restu dan dukungannya dalam menyelesaikan program studi pascasarjana ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari kekurangan “Tak ada gading yang tak retak”. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati dan tangan terbuka menerima kritikan dan masukan demi kesempurnaan penulisan tesis ini. Semoga dengan penulisan tesis ini, dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan, khususnya bagi Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat maupun pihak lain yang membutuhkan sebagai sumber referensi.

Makassar, 22 Februari 2023

Penulis,

Syamsul Bahri

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PENERIMAAN PENGUJI	ii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Hasil Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Landasan Teoritis	13
B. Tinjauan Teori dan Konsep	19
1. Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi.....	19
2. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	26
3. Penerapan Sistem Merit Aparatur Sipil Negara	32
4. Faktor-Faktor Kendala Dalam Pengisian JPT Pratama	40

5. Kerangka Pikir.....	42
6. Fokus Penelitian dan Deskripsi Fokus Penelitian	44
BAB III METODE PENELITIAN	47
A. Pendekatan Penelitian.....	47
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	48
C. Sumber data dan Penentuan Informan	49
D. Teknik Pengumpulan Data.....	50
E. Teknik Analisis Data.....	52
F. Pengecekan Keabsahan Data	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	58
A. Deskripsi Karakteristik Objek Penelitian	58
1. Deskripsi Geografis	58
2. Deskripsi Kelembagaan	60
B. Paparan Dimensi Penelitian.....	68
1. Pelaksanaan Seleksi Terbuka Di Provinsi Sulawesi Barat.....	68
2. Faktor-Faktor yang Menjadi Kendala Dalam Seleksi Terbuka.....	96
C. Pembahasan	103
1. Pelaksanaan Seleksi Terbuka Di Provinsi Sulawesi Barat	103
a. Kebijakan Rekrutmen Terbuka.....	103
b. Kekhususan	104
c. Penunjukan Kandidat Berdasarkan Sistem Merit	106

d. Keadaan Komunikasi	108
e. Tantangan	111
f. Transparansi Dalam Seleksi	113
g. Panitia Seleksi	116
2. Faktor-Faktor Yang Menjadi Kendala Dalam Seleksi Terbuka.....	118
a. Waktu	118
b. Anggaran/Biaya	119
c. Budaya Birokrasi	121
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	124
A. Simpulan	124
B. Saran	125
DAFTAR PUSTAKA	126



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Hasil penelitian yang relevan	13
Tabel 3.1. Subjek Penelitian (Daftar Informan)	50
Tabel 3.2 Matriks Penelitian	52
Tabel 4.1 Tahapan dan Jadwal Seleksi Terbuka	85
Tabel 4.2 Daftar Jabatan Yang Lowong	87



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir	43
Gambar 4.1 Peta Provinsi Sulawesi Barat	59
Gambar 4.2 Struktur Organisasi BKD Provinsi Sulawesi Barat	60
Gambar 4.3 Visualisasi Pelaksanaan Seleksi Terbuka	69
Gambar 4.4 Visualisasi Kebijakan Rekrutmen Terbuka	71
Gambar 4.5 Visualisasi Kriteria Kekhususan	73
Gambar 4.6 Visualisasi Penunjukan Kandidat Dengan Sistem Merit	76
Gambar 4.7 Visualisasi Keadaan Komunikasi	79
Gambar 4.8 Visualisasi Tantangan Dalam Seleksi Terbuka	82
Gambar 4.9 Visualisasi Prosedur Seleksi Yang Transparan	83
Gambar 4.10 Visualisasi Panitia Seleksi Terbuka	85
Gambar 4.11 Tahapan Seleksi Terbuka Di Sulawesi Barat	86
Gambar 4.12 Faktor-Faktor Kendala Dalam Seleksi Terbuka	96

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen ASN adalah system manajemen kepegawaian negara yang mengatur pegawai pemerintah selaku aparatur sipil negara yang dimulai dari system perencanaan, pengembangan karier, penggajian, serta batas usia pensiun. Aparatur Sipil Negara sebagai penggerak birokrasi bertindak sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik. Penyusunan dan penerapan Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang ASN oleh pemerintah sebagai upaya dalam mentransformasi birokrasi Pemerintah Indonesia dari birokrasi yang berbasis aturan menuju pemerintahan baik dan dinamis.

Menempatkan Aparatur Sipil Negara sebagai sebuah profesi adalah refleksi dari peraturan ini sehingga bebas dari intervensi politik dalam system karier terbuka dan lebih memprioritaskan profesionalisme berdasarkan kompetensi, kualifikasi, kinerja, transparansi, objektivitas, bebas dari kolusi, korupsi, nepotisme. Manajemen SDM mengedepankan merit system dalam mewujudkan profesionalisme birokrasi pemerintahan yang bersikap netral, tidak terlibat politik praktis dan tidak melobi pejabat dalam promosi jabatan. Dikemukakan (Katharina, 2018) bahwa perubahan pengelolaan sumber daya aparatur melalui perubahan paradigma dalam UU ASN dari perspektif lama manajemen kepegawaian yang mengharuskan manajemen pengembangan SDM secara strategis demi tersedianya sumber daya sesuai misi ASN yang unggul, dan selaras dengan dinamika perubahan.

Tetapi kenyataannya, dalam menempatkan dan mendudukkan dalam jabatan di pemerintahan, kewenangan gubernur sangat besar sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan, dan mencopot pegawai negeri sipil dari jabatannya dapat dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian tanpa mengindahkan peraturan berlaku. Dikemukakan oleh Sugiharta dalam (Rahmawanto et al., 2019) bahwa problem saat ini justru manajemen ASN banyak digunakan untuk kepentingan politik sesaat, di mana pejabat politik sebagai PPK dalam melakukan promosi atau pengangkatan jabatan ASN tidak didasarkan pada kompetensi dan kualifikasi, tetapi justru dilakukan secara politis.

Hal ini sesuai pendapat Martini dalam (Burhanuddin & Fatmawati, 2016) bahwa “jabatan-jabatan strategis seperti sekretaris daerah, kepala biro, kepala dinas, kepala kantor, kepala badan dan lainnya menjadi ajang lobi politik antara partai pemenang dengan partai-partai lainnya, di mana posisi pejabat karier hanya berfungsi sebagai mesin politik. Superioritas pejabat politik terhadap pejabat karier bukan suatu hal yang baru tetapi sudah menjadi bagian dari kajian ilmiah dalam konteks dikotomi politik administrasi”. Kewenangan yang begitu besar berpotensi untuk disalahgunakan, dan menyebabkan wajah birokrasi yang penuh dengan nuansa politik termasuk pegawai sebagai salah satu unsurnya. Intervensi politik turut mempengaruhi netralitas dan independensi pegawai negeri sipil (PNS) sebagai penyelenggara pemerintahan menjadi kurang nyaman dan dilematis dalam beraktivitas dengan posisinya sebagai aparatur negara dan pelayan publik.

Ketidakseimbangan hubungan antara birokrasi dan politik, menjadi penyebab birokrasi pemerintahan kehilangan kemandirian. Dengan adanya intervensi politik yang sangat besar, menjadikannya sebagai sumber beban yang dapat mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor politik yang lebih dominan dalam proses pengisian dan menduduki suatu jabatan, dari pada ukuran kompetensi dan kinerja. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh (Nurprojo, 2014) bahwa “penyelenggaraan manajemen ASN yang buruk selama ini, tambah akut dengan adanya politisasi birokrasi dalam ranah administrasi, yakni adanya intervensi pejabat politik dalam pengangkatan jabatan karier ASN”. Pengangkatan Aparatur Sipil Negara dalam jabatan yang dipilih dan promosi jabatan yang tidak berdasarkan merit system melainkan karena birokrasi yang dipolitisasi, bahkan pencopotan atau demosi pun tidak terlepas dari nuansa politisasi birokrasi (Suharman, 2017).

Dengan mekanisme yang berlaku tersebut, keputusan pejabat yang berwenang kurang jelas apakah dipengaruhi atau mandiri dari pihak-pihak tertentu (partai politik, ormas, individu dan lain sebagainya). Di beberapa daerah, kepentingan politik Kepala Daerah sangat mewarnai penetapan pejabat pimpinan tinggi pratama di jajarannya. Biasanya, hal ini terkait dengan di mana posisi para (calon) pejabat pada saat kampanye pemilihan bupati/walikota atau gubernur. Kerawanan inilah yang mengingatkan kita akan adanya spoil system dan nepotisme yang semuanya berbasis pada budaya masyarakat feodal yang kemudian melahirkan bentuk rekrutmen tertutup, dan cenderung bersifat familiarisme.

Dampak yang ditimbulkan dari system ini, adanya pejabat birokrasi yang tidak kompeten dan walaupun punya kompetensi tetapi tidak sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi yang dipersyaratkan dalam jabatan. Banyak ASN menggunakan pola pikir pragmatis dan berperan seperti penguasa daripada pelayan publik, etos kerja yang kurang produktif, kurang efisien, kurang akuntabel, serta tumpang tindihnya kewenangan, menyebabkan kualitas pelayanan yang kurang baik. Konsekuensinya adalah keberadaan pegawai negeri sipil di mata publik belum memberikan manfaat yang nyata. Dampak buruk dalam pengelolaan kepegawaian negara berakibat pada penyelenggaraan pemerintahan yang mengalami masalah mendasar yaitu munculnya SDM aparatur pemerintah yang tidak kompeten (Azis, 2015).

Sehubungan dengan hal tersebut, maka dibutuhkan suatu perubahan mendasar demi mengembalikan kepercayaan publik yang selama ini memudar terhadap birokrasi. Sebagaimana tujuan akhir dari reformasi birokrasi adalah menciptakan pemerintahan yang bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme, pegawai yang akuntabel dan berkinerja, dan pelayanan public yang berkualitas. Undang-Undang Aparatur Sipil Negara akan menjadi dasar dalam penerapan system yang telah terbukti dapat melahirkan pegawai professional dengan penerapan system merit dalam setiap kebijakan dan manajemen aparatur sipil negara secara terintegrasi.

Prinsip system merit dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi bertujuan

menghentikan lahirnya pemimpin birokrasi yang tidak cakap akibat terlalu dominannya peran pejabat politik dalam menentukan pejabat public yang duduk

dalam posisi strategis birokrasi. Mekanisme seleksi terbuka kemudian menjadi pilihan di dalam membatasi pilihan pejabat politik/pejabat Pembina kepegawaian dalam menentukan pejabat public di mana, hasil seleksi terbuka memunculkan tiga nama yang diusulkan panitia seleksi yang komposisinya dianggap independen.

Dalam menjamin merit system dapat terlaksana sesuai aturan, maka dibentuklah suatu komisi yaitu KASN (Komisi Aparatur Sipil Negara) untuk melakukan fungsi pengawasan pada pelaksanaan norma dasar Aparatur Sipil Negara, kode etik dan kode perilaku pegawai Aparatur Sipil Negara serta penerapan system merit dalam kebijakan dan manajemen ASN. Komisi Aparatur Sipil Negara mempunyai wewenang untuk pengawasan setiap tahapan *open selection process* dalam pengisian eselon dua . Komisi Aparatur Sipil Negara juga mempunyai wewenang dalam penetapan suatu instansi dalam menerapkan merit system sesuai manajemen Aparatur Sipil Negara di instansinya sehingga pelaksanaan seleksi terbuka tanpa kecuali. Itu sebabnya KASN dibentuk untuk memantau pelaksanaan seleksi terbuka (Nasir, 2019).

Prioritas utama dalam mewujudkan system pemerintahan yang demokratis, bersih, dan berwibawa bagi rakyat dan pemerintahan Indonesia di era reformasi ini. Salah satu usaha yang dilakukan dalam penataan aparatur sipil negara adalah dengan penempatan orang-orang yang tepat untuk menduduki dan menempati jabatan dalam pemerintahan sesuai kualifikasidan kompetensinya.

Untuk mengatasi problematika pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama serta menjamin hak-hak pegawai dalam pemerintahan, maka dibuatlah

terobosan baru dengan mengisi jabatan lowong melalui seleksi secara terbuka. Dalam pelaksanaannya masih menuai kontroversi di kalangan publik, karena model seleksi terbuka ini diadopsi dari luar dan dicoba untuk diadaptasikan ke dalam birokrasi di negara ini. Tentu dalam pelaksanaannya akan menuai banyak masalah karena secara filosofis, historis, dan ekologis berbeda misalnya karena perbedaan suku, agama, budaya serta kepentingan politik yang berbeda-beda.

Dengan adanya keragaman dan karakteristik yang berbeda-beda, tatkala hendak dipaksakan ke suatu system yang dianggap kaku, maka diibaratkan mencoba melengkungkan sepotong besi yang akan memantul kembali dengan menimbulkan sebuah efek. Kebijakan seleksi terbuka sebenarnya suatu kebijakan yang memiliki dua sisi yaitu sisi positif dan sisi negative. Positifnya memungkinkan bagi setiap pegawai yang memenuhi syarat ataupun kriteria tertentu secara terbuka dapat ikut berkompetisi, dan sisi negatifnya bersifat formalitas sekedar melaksanakan peraturan yang berlaku.

Agar maksud tersebut dapat terwujud, maka diperlukan promosi jabatan pimpinan tinggi pratama berdasarkan system merit dan terbuka, untuk keberlanjutan karier Pegawai Negeri Sipil. Seleksi terbuka bertujuan merekrut pejabat ASN yang berintegritas tinggi, profesional dan menempatkannya di pos birokrasi pemerintahan sesuai kompetensinya; memastikan bahwa ASN menerima imbalan yang adil dan wajar; mengembangkan kompetensi ASN dengan bimbingan dan pelatihan; dan melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit seperti nepotisme dan pilih kasih (Dwiputrianti, 2018).

Kebijakan dalam menduduki dan menempati jabatan bermula dari banyaknya persoalan mengemuka dalam pemilihan pejabat birokrasi di negeri ini. Prototype yang usang, di mana untuk menduduki dan menempati jabatan masih berdasarkan pada pembinaan karier ASN ala hirarki dalam organisasi dan kurang penekanan pada segi kompetensi dan prestasi dalam bekerja. “Dampak yang ditimbulkan kurang baik atau negative berupa kompetisi yang lemah, motivasi yang kurang, dan menjadikan ketidakefisienan dalam birokrasi (Lewis & Gilman, 2005)”.

Memilih pejabat pemerintah, system merit harus dijadikan dasar penilaian sehingga yang terpilih terjamin profesionalismenya dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Penerapan system merit dianggap paling layak sebagai gambaran pengelolaan birokrasi yang proporsional dan professional dalam pengembangan sumber daya manusia. “Sumber daya aparatur dengan kapasitas tinggi akan berpartisipasi dan mempunyai peluang yang mendominasi dalam pengembangan karier serta apresiasi prestasi dibandingkan dengan sumber daya aparatur yang berkontribusi dan berkapabilitas rendah (Sunaryo, 2014)”.

Untuk menjamin terpilihnya seorang professional dan kompeten harus berpatokan pada standar kompetensi jabatan yang berlaku. Apabila dikaji dan dianalisis keberadaan merit system merupakan suatu mekanisme dalam rekrutmen jabatan fungsional maupun structural yang ideal dan dapat diterapkan di instansi pemerintahan. Seleksi terbuka lebih "populer" dibandingkan aspek lain dari sistem merit dan manajemen ASN karena seleksi terbuka langsung menyasar menempatkan orang yang tepat sesuai kebutuhan organisasi,

menghilangkan penyalahgunaan wewenang, pilih kasih, kedekatan, dan mencegah korupsi (Hotho et al,2018).

Salah satu kunci keberhasilan manajemen aparatur sipil negara adalah system rekrutmen, baik rekrutmen sebagai kandidat pegawai Aparatur Sipil Negara maupun dalam pengembangan karier dan menduduki posisi tertentu, serta dalam system pengembangan kapabilitas. Prinsip objektivitas harus berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan transparansi yang diperlukan dalam jabatan, dengan seleksi administrasi, kompetensi dasar, dan kompetensi bidang yang bisa dipantau oleh publik.

Pelaksanaan pengisian jabatan pimpinan tinggi yang lowong berdasarkan kompetensi adalah bagian dari manajemen kepegawaian. Prinsip "*The right man on the right place*" bertujuan mengutamakan *skill* dan pengetahuan guna untuk menghasilkan prestasi kerja. Kompetensi setiap aparatur pemerintah pasti berbeda-beda, karena itu jabatan-jabatan structural dalam birokrasi pemerintahan diharapkan diisi oleh pegawai yang bertalenta sesuai kualifikasi dan kompetensi jabatan tersebut.

Penerapan pengisian jabatan eselon dua (JPTP) di Provinsi Sulawesi Barat berpedoman pada "Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil juncto PP No. 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil serta Keputusan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 188.4/313/SULBAR/VIII/2020 Tentang Pembentukan Panitia Seleksi, Sekretariat

Panitia Seleksi, Dan Penunjukan Assessment Pada Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Lingkup Provinsi Sulawesi Barat”.

Adapun jabatan eselon dua (JPTP) yang lowong di Provinsi Sulawesi Barat tahun 2020 adalah “jenis jabatan : 1) Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah; 2) Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan Daerah; 3) Kepala Dinas Ketahanan Pangan Daerah; 4) Kepala Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah; 5) Kepala Biro Hukum Sekretariat Daerah; 6) Kepala Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah; 7) Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah; 8) Kepala Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah”.

Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat melaksanakan seleksi terbuka untuk memilih pejabat structural dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dengan harapan dalam proses tersebut akan memunculkan semangat bersaing secara kompetitif bagi seluruh pegawai yang telah memenuhi syarat tanpa membedakan suku, ras, dan agama seperti sebelum adanya seleksi terbuka telah terjadi kesenjangan dalam menduduki jabatan di level pimpinan. Asumsi masyarakat dalam melaksanakan seleksi, penuh dengan aroma kesukuan (etnisitas), pertemanan, dan kekerabatan serta menjadi istilah “ada harga dalam sebuah posisi atau jabatan” dan sangat mendominasi dalam proses pengisian jabatan yang mencerminkan serta merepresentasikan dari daerah mana pejabat birokrasi berkuasa pada pemerintahan, yang dikenal dengan istilah spoil system, patronage system, dan nepotism system.

Dalam seleksi terbuka tahun 2020, untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi sebanyak 42 calon kandidat yang mempunyai kualifikasi, kompetensi dan kinerja mendaftar dan berpartisipasi untuk bersaing secara fair dalam memperebutkan jabatan di instansi tertentu yang lowong tanpa melihat pertimbangan faktor kesukuan (etnisitas), pertemanan, dan kekeluargaan semata ataupun titipan dari partai pendukung penguasa birokrasi. Di samping itu, untuk menepis tuduhan masyarakat bahwa seleksi terbuka hanya formalitas sekedar melaksanakan aturan yang berlaku sekarang ini, padahal sudah ada pejabat yang disiapkan untuk posisi yang lowong tersebut.

Sebagai sebuah kebijakan publik yang digunakan saat ini, keberhasilan seleksi terbuka harus dapat dievaluasi. Sehingga apabila terdapat suatu kekurangan dalam pelaksanaannya perlu dikaji dan diuji sebagai bentuk penyempurnaan yang bisa mengurangi masalah dalam pengisian JPT pratama yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Dengan adanya seleksi terbuka yang diadakan oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat untuk jabatan eselon dua (JPTP) sebagai suatu amanat dari reformasi birokrasi, untuk itu peneliti ingin untuk mengadakan riset tentang “Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat”.

B. Rumusan Masalah

Berbagai literature memberi pengertian tentang rumusan masalah, salah satu diantaranya Sudaryono (Sudaryono, 2017), dikatakan bahwa rumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicarikan jawabannya melalui

pengumpulan data. Berdasarkan dari latar belakang di atas, sehingga muncul rumusan masalah dalam penelitian ini :

1. Bagaimana pelaksanaan seleksi terbuka yang diterapkan dalam pengisian JPT Pratama di Provinsi Sulawesi Barat.
2. Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam seleksi terbuka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Provinsi Sulawesi Barat.

C. Tujuan Penelitian

Target yang ingin dicapai oleh peneliti dalam suatu penelitian harus berdasarkan dari rumusan masalah yang telah ditetapkan. Tujuan penelitian merupakan bingkai penelitian sehingga harus fokus pada pembahasan masalah yang akan diteliti.

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian JPT pratama di Provinsi Sulawesi Barat.
2. Menganalisis faktor-faktor yang menjadi kendala dalam seleksi terbuka pengisian JPT pratama di Provinsi Sulawesi Barat.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian harus memiliki manfaat, baik itu dalam ranah kepentingan ilmu pengetahuan, baik pemerintah, swasta, maupun untuk masyarakat secara luas. Berdasarkan dari rumusan masalah dan tujuan penelitian dapat diperoleh manfaat penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan menambah inventaris literature dalam penerapan dan pengisian jabatan eselon dua (JPTP) sehingga pihak terkait dalam hal ini pemerintah dapat mengelola dan mengembangkan sumber daya organisasi perangkat daerah.

2. Manfaat Akademis

Manfaat akademis dari hasil penelitian ini adalah sebagai koleksi referensi kajian, sumber informasi ataupun sumbangan pemikiran tentang pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dengan UU No. 5 Tahun 2014, PP No.11 Tahun 2017 jo PP No. 17 Tahun 2020 dan Permenpan RB No. 15 Tahun 2019.

3. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberi manfaat praktikal tentang suatu gambaran seleksi terbuka dalam pengisian JPT pratama sehingga bisa jadi sumbang saran ataupun kritik yang membangun untuk pemerintah dalam membuat kebijakan dalam mengembangkan organisasi guna mempercepat proses dari grand design reformasi birokrasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Penelitian Yang Relevan

Referensi dari hasil beberapa penelitian yang dikemukakan oleh sejumlah pakar, telah menambah jumlah deretan pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama. Urgensi penelitian ini akan diperlihatkan dari penelitian sebelumnya, dengan meletakkan di mana posisi penelitian ini dalam penelitian terdahulu, di mana penelitian-penelitian tersebut diuraikan sebagai berikut.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	METODE	VARIABEL	HASIL
1	(Monalisa & Dinata, 2017)	“Analisis Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2015”	-Deskriptif Kualitatif (wawancara, observasi, dan dokumentasi)	-Persiapan -Pelaksanaan -Monitoring dan evaluasi	Proses pengisian JPTP belum ada pedoman perencanaan dalam pelaksanaan seleksi
2	(Dewi, 2017)	“Mekanisme Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Melalui Seleksi Terbuka Di Kabupaten Kubu Raya”	-Deskriptif Kualitatif (wawancara, observasi dan dokumentasi)	-Persiapan -Pelaksanaan -Monitoring dan evaluasi	Pelaksanaan pengisian JPTP sudah berjalan baik sesuai dengan tatacara dan pedoman seleksi terbuka
3	(Widiyati, 2018)	Evaluasi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian	Deskriptif Kualitatif (wawancara, observasi dan studi)	-Transparan -Objektif -Kompetitif -Akuntabel	Pelaksanaan seleksi terbuka JPTP sudah baik, tetapi tidak transparan

		Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Kota Yogyakarta	dokumentasi)		dan kurang kompetitif sebab dibuka khusus ASN Yogyakarta
4	(Richi et al., 2020)	Implementasi Kebijakan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Melalui Seleksi Terbuka Di Lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya	Deskriptif Kualitatif (pengamatan langsung, wawancara, dokumentasi, triangulasi sumber data dan triangulasi teori)	-Komunikasi -Sumber-sumber (SDM) Kecenderungan-kecenderungan -Struktur Birokrasi	Implementasi pengisian JPT Pratama melalui seleksi terbuka berjalan sesuai aturan tetapi belum optimal
5	(Ariswandy et al., 2021)	Analisis Proses Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Kabupaten Pesawaran (Studi Kasus Penetapan JPTP Tahun 2020)	Deskriptif Kualitatif (data primer dengan wawancara dan data sekunder berupa dokumen atau jurnal	-Persiapan -Pengumuman -Seleksi Administrasi -Seleksi Kompetensi -Wawancara -Penetapan Hasil Seleksi -Monitoring dan Evaluasi Seleksi Terbuka	Pelaksanaan seleksi terbuka JPTP sesuai PP No.11 Tahun 2017, UU No.5 Tahun 2014 dan Permenpan RB No. 13 Tahun 2014 meskipun masih belum optimalnya partisipasi public.

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan untuk penelitian yang akan dilaksanakan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Adapun penelitian-penelitian yang terdahulu yang relevan dalam mendukung penelitian ini, diantaranya :

1. (Monalisa & Dinata, 2017). Judul penelitiannya “Analisis Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2015”. Rumusan masalahnya adalah bagaimana proses seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau tahun 2015, dan apa yang menjadi factor penghambat dan pendukung dalam proses seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama.

Tujuan penelitiannya menganalisis pelaksanaan seleksi jabatan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau , serta menganalisis factor penghambat dan pendukungnya. Jenis penelitiannya adalah deskriptif kualitatif dan sifat penelitiannya adalah penjelasan (explanatory).

Hasil penelitiannya adalah proses pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dimulai dengan pengumuman dan tata cara pelaksanaannya dengan pembentukan panitia seleksi oleh pejabat Pembina kepegawaian. Adapun factor penghambat diantaranya masih kurangnya pedoman perencanaan pelaksanaan seleksi yaitu penyusunan jadwal wawancara akhir dilaksanakan malam hari dan dikeluhkan peserta seleksi. Faktor pendukung adalah adanya aturan perundang-undangan yang menjamin proses pelaksanaan seleksi berjalan sesuai rencana dengan sokongan dan atensi dari gubernur Riau atas terlaksananya seleksi sesuai dengan yang diharapkan oleh public.

2. (Dewi, 2017). Judul penelitiannya adalah “Mekanisme Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratam Melalui Seleksi Terbuka Di Kabupaten Kubu Raya”. “Fokus penelitiannya adalah proses serta tahapan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dan permasalahan yang dihadapi dalam implementasinya”.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang dilakukan dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi.

Hasil penelitiannya bahwa mekanisme pengisian JPTP berlangsung aman dan sukses sesuai dengan tata cara dan pedoman yang berlaku serta tidak ditemukan praktik-praktik transaksional dalam pemilihan pejabat. Namun ada masalah di mana pelamar seleksi JPTP masih kurang disebabkan adanya asumsi dan keraguan proses seleksi transparan dan jabatan adalah bentuk penghargaan atas prestasi kerja, sehingga dianggap tabu. Biaya pelaksanaan seleksi terbuka cukup besar serta Peraturan Pemerintah mengenai pelaksanaan seleksi terbuka belum ada.

3. (Widiyati, 2018). Judul penelitiannya “Evaluasi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Kota Yogyakarta”. Tujuan risetnya adalah menganalisis pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian JPTP, apakah sudah transparan, objektif, kompetitif, dan akuntabel, serta faktor yang jadi pendukung dan penghambat pelaksanaan seleksi di Pemerintah Kota Yogyakarta.

Riset yang dilakukan memakai metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan datanya dikumpulkan dengan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

Hasil riset menunjukkan bahwa mekanisme seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama di Pemerintah Kota Yogyakarta sudah sesuai aturan. Kekurangannya transparansi yang berkaitan dengan nilai serta dianggap kurang kompetitif karena pelamar dibuka khusus untuk PNS Pemerintah Kota

Yogyakarta dan posisi Kepala Dinas Permukiman dan Prasarana Wilayah mengalami perpanjangan sampai dua kali, karena pelamar hanya dua orang. Faktor penghambat adalah minimnya PNS yang melamar dan faktor pendukungnya adalah kepemimpinan dan sumber daya pelaksana yang kapabel.

4. (Richi et al., 2020). Judul Penelitian “Implementasi Kebijakan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Melalui Seleksi Terbuka Di Lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya”. Riset ini bermula dari fenomena sebagai suatu system yang baru maka kebijakan pelaksanaan seleksi terbuka di lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya dengan beragam tanggapan dari Pegawai Negeri Sipil terutama di lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya dan pendaftar pegawai negeri sipil sebagai peserta jumlahnya kurang dan tidak sesuai harapan sehingga dilakukan perpanjangan masa pendaftaran. Riset ini memakai pendekatan kualitatif dan data diperoleh dari pengamatan langsung, wawancara, dan pengumpulan dokumen-dokumen serta triangulasi sumber data dan triangulasi teori.

Hasilnya menunjukkan bahwa “implementasi kebijakan pengisian JPTP melalui seleksi terbuka di lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya sudah berjalan sesuai aturan tetapi belum optimal”. Rendahnya minat para PNS untuk berpartisipasi dalam seleksi terbuka disebabkan adanya asumsi bahwa seleksi terbuka hanya formalitas saja. Yang menjadi penghambat adalah sikap apatis dan minat yang rendah, kurangnya sumber daya aparatur, dan fasilitas belum memadai mengakibatkan biaya besar untuk sewa gedung.

5. (Ariswandy et al., 2021). Judul Penelitiannya “Analisis Proses Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Kabupaten Pesawaran”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama Pemerintah Kabupaten Pesawaran dan faktor-faktor pendukung dan penghambatnya. Metode penelitian adalah kualitatif deskriptif. Data digunakan adalah data primer, data sekunder berupa dokumen dan jurnal relevan. Teknik pengumpulan data menggunakan field research dengan menggunakan wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitiannya adalah belum optimalnya partisipasi public, masih adanya penempatan pejabat pimpinan tinggi pratama hasil seleksi terbuka yang belum sesuai latar belakang pendidikan, dan adanya penempatan ASN yang jenjang keangkatannya berada satu tingkat di bawah pangkat minimal.

Dari sejumlah penelitian yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa belum ada dan masih kurang memberikan penjelasan mengenai dimensi-dimensi dari pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian JPT pratama, dengan memperhatikan seperti: rasa keadilan, kepedulian, dan kedisiplinan. Perbedaan penelitian ini adalah konsep teori yang digunakan yaitu konsep Hugo Horta (2014). Dengan demikian, hal inilah yang menjadi alasan utama sehingga memilih fokus penelitian sebagaimana diuraikan dalam tulisan ini, yang membedakan dengan penelitian sebelumnya.

B. Tinjauan Teori dan Konsep

1. Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi

Seleksi Terbuka merupakan pengumuman tentang lowongan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) yang harus dilakukan secara terbuka dengan media cetak nasional atau media elektronik. Dan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama adalah jabatan tinggi pada pemerintah daerah yang memimpin diantaranya Dinas daerah, Badan Daerah, Inspektorat, Sekretariat DPRD dan jabatan lain yang setara.

Seleksi terbuka diartikan sebagai pengisian jabatan yang lowong dengan melalui mekanisme terbuka bagi aparatur sipil negara di lingkungan pemerintahan yang akan mengisi jabatan lowong sesuai dengan persyaratan tertentu yang telah ditetapkan oleh pejabat berwenang secara adil. Seleksi terbuka adalah persaingan ketat dalam memperoleh jabatan dengan persyaratan seperti kualifikasi, kompetensi, dan integritas dari pegawai negeri sipil yang dilakukan secara transparan, adil, dan akuntabel.

Berbeda dengan sebelumnya, di mana dalam pengisian pejabat untuk jabatan pimpinan tinggi pratama atau yang setara dengan itu di seluruh pemerintah daerah di Indonesia tak terkecuali Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat masih menggunakan seleksi tertutup dengan penerapan spoil atau patronage system. Pimpinan birokrasi memiliki wewenang yang besar untuk merekrut dan mempromosikan pegawai bukan berdasarkan kompetensi, namun berdasarkan pada nepotisme, motif koruptif, kedaerahan, etnisitas, dan kepentingan personal.

Pelaksanaan seleksi tertutup ini cenderung mengutamakan kedekatan dan kepatuhan kepada pimpinan, tidak menerapkan syarat-syarat kualifikasi serta kompetensi yang rasional. Bahkan yang terjadi sebagian pejabat daerah sengaja tidak mengundang pihak luar karena memang punya kepentingan untuk menempatkan orang-orang pilihannya dengan kalkulasi keuntungan yang sudah diperhitungkan dan akan diperolehnya.

Oleh sebab itu, pelaksanaan seleksi terbuka adalah salah satu strategi yang jitu dan mumpuni untuk dapat melawan nepotisme, kolusi, dan korupsi dalam jabatan pemerintahan. Pemilihan pejabat dengan seleksi tertutup dianggap merupakan system konvensional yang banyak disoroti karena membatasi munculnya pejabat structural yang kreatif, cerdas, dan berintegritas.

Satu hal yang perlu diingat bahwa sebagai apapun sebuah system selalu mempunyai keunggulan sekaligus kelemahan. Dikemukakan Bailes dalam (Kumoroutomo, 2013), pakar manajemen sumber daya manusia sector public, system terbuka (*open system recruitment*) sangat unggul dalam menyaring pegawai dari kelompok yang lebih luas dengan pejabat-pejabat yang lebih kompeten. System terbuka yang diterapkan di negara berkembang juga diyakini akan mampu memberantas nepotisme dan korupsi dalam penerimaan pegawai. Dan begitupun sebaliknya, system tertutup (*closed system recruitment*) juga dianggap tetap mempunyai keunggulan apabila yang diperlukan adalah layanan yang stabil dan loyalitas pejabat yang lebih langgeng.

Smith dalam (Rosmiati et al., 2019) mengemukakan bahwa: “ *Open Recruitment is a system which allows for political outsiders to directly apply to*

the organization for consideration for a nomination, typically after screening process involving interviews with a comitte of organization elites". "Rekrutmen terbuka adalah suatu sistem rekrutmen yang membolehkan pihak dari luar untuk melamar secara langsung kepada instansi dan menjadi kandidat/calon peserta dengan mengikuti serangkaian proses seleksi yang diadakan oleh panita seleksi".

Smith menggunakan teori tersebut saat melakukan research mengenai rekrutmen secara terbuka dalam pemilihan kandidat yang kompeten dan akan duduk di kursi dewan perwakilan rakyat (*House of Representative*) pada pemerintahan Jepang. Pemilihan anggota dewan House of Representative di Jepang dilakukan selama ini dianggap menggunakan metode yang sudah usang dan sudah tidak relevan lagi karena lebih mencerminkan pada *spoil system*.

Dengan melihat kinerja para anggota dewan *House of Representative* seiring dengan waktu yang cenderung statis dan tidak berkembang serta tidak mengalami kemajuan yang signifikan, maka dibuatlah suatu terobosan dan gebrakan baru oleh Pemerintah Jepang yaitu dengan menggunakan metode rekrutmen terbuka. Penilaian yang diharapkan bahwa dengan menerapkan rekrutmen terbuka, akan memperoleh lebih banyak calon kandidat yang memiliki berbagai macam kompetensi keahlian sehingga akan dapat anggota dewan terpilih yang memiliki kompetensi sesuai dengan harapan dan diinginkan masyarakatnya.

Rekrutmen terbuka yang dikemukakan dalam teori Smith, dikhususkan untuk calon kandidat yang akan jadi anggota dewan perwakilan rakyat Jepang (*House of Represtative of Japan*) sebagai jabatan politis, sehingga peneliti berpendapat bahwa teori ini tidak cocok dipakai dalam research ini. Karena, jabatan politik

tidak sama dengan jabatan karier atau jabatan struktural dalam suatu instansi ataupun suatu institusi, walaupun keduanya sama-sama dapat diimplementasikan dalam suatu organisasi.

Dalam perspektif administrasi public pelaksanaan seleksi terbuka menurut Rahmi dalam (Hakim & Mustari, 2018) mengatakan “bahwa konsep seleksi terbuka (open bidding) sudah lama dan dipraktikkan di dalam negara-negara maju”. Maksudnya adalah menyeleksi pegawai negeri sipil yang mempunyai kapasitas, kualifikasi, kompetensi, dan integritas sesuai dengan persyaratan untuk menempati posisi jabatan yang lowong sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Seiring dengan hal itu maka Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi meluncurkan program grand design reformasi birokrasi dan salah satu diantaranya adalah program system promosi jabatan aparatur sipil negara secara terbuka. Untuk menjamin tersedianya para pejabat structural yang memiliki kompetensi jabatan sesuai kompetensi dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut sesuai dengan tujuan dari program ini. Promosi jabatan struktural berdasarkan system merit dan terbuka perlu diadakan, dengan mempertimbangkan kesinambungan karier aparatur sipil negara yang bersangkutan.

Sisi positif yang diharapkan dengan adanya program tersebut di atas akan memiliki dampak sebagai berikut :

1. Memperoleh manfaat yang positif yaitu terpilihnya Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai kompetensi dan profesionalitas yang memadai sesuai dengan

jabatannya sekaligus memiliki hati nurani yang bersih atau rekam jejak yang baik. Kita masih percaya masih ada PNS yang memiliki jiwa pengabdian dan ketulusan kepada bangsa dan negara ini.

2. Pelaksanaan uji kelayakan dan kepatutan memunculkan persaingan positif akan terbuka. Ada somboyan “bahwa tidak ada kualitas yang lahir tanpa sebuah persaingan”. Tentu dengan adanya persaingan akan mendorong semangat bagi peningkatan kualitas, kinerja dan disiplin PNS. Selama ini PNS yang duduk dalam jabatan tertentu masih banyak yang belum teruji kualitasnya. Di samping itu budaya birokrasi kita masih mengindikasikan adanya keterkaitan emosional dan ekonomis tertentu dalam mendudukkan seseorang dalam jabatan. Keterkaitan emosional seperti adanya kedekatan secara kekerabatan, organisasi kemasyarakatan maupun organisasi mahasiswa sehingga seseorang mendapat kesempatan untuk dipromosikan dalam jabatan. Keterkaitan secara ekonomis terkait jual beli jabatan untuk mendapatkan keuntungan ekonomi dan politik tertentu.
3. Untuk PPK dan pejabat eselon I dan II yang berwenang dalam memberi mandat untuk aparatur sipil negara dalam jabatan spesifik, seleksi terbuka bisa berguna dalam menjauhkan diri dari pengaruh negative pihak yang berusaha menitipkan “calonnya” pada jabatan strategis di tempat tertentu. Jabatan politik dan partai berkuasa dan pendukungnya mempunyai posisi tawar menawar (*bargaining position*) untuk mempengaruhi keputusan pejabat public secara structural adalah pejabat politik (menteri, gubernur, bupati ataupun walikota).

4. Memperkuat system manajemen karier berdasarkan system merit di mana bagi setiap Pegawai Negeri Sipil memiliki kesempatan meningkatkan karier berdasarkan kompetensi yang dimilikinya. Selama ini proses rekrutman aparatur pemerintah dalam jabatan yang dilakukan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatant memberi kesan berjalan kurang objektif dan kurang transparan sehingga Pegawai Negeri Sipil malas untuk berprestasi, serta memberikan kesan kemampuan nomor dua, nomor satu adalah kedekatan dengan pejabat public dan selebihnya ditentukan oleh faktor nasib (keberuntungan).
5. Untuk publik, kesempatan terbaik untuk membuktikan apakah kinerja pelayanan publik akan semakin baik atau akan berbanding lurus dengan konsep teoritisnya, hal ini tergantung dari keaktifan warga negara yang menjadi faktor penting untuk peningkatan kualitas pelayanan publik. Upaya pengawasan publik yang jauh lebih intens agar pejabat yang telah diseleksi dan terpilih lebih fokus kerja pada pelayanan publik.

Selanjutnya beberapa permasalahan yang muncul dalam promosi jabatan, bila dievaluasi bisa menyebabkan proses *assessment* kurang berhasil di antaranya :

1. Pelaksanaan seleksi terbuka pasti memerlukan waktu yang relative lama dan butuh anggaran yang besar. Proses seleksi terbuka melibatkan berbagai lembaga terkait seperti BKN, Kemen PANRB dan Perguruan Tinggi. Di samping proses seleksi terbuka tentu harus melewati prosedur standar bagi setiap daerah yang menyebabkan proses *assessment* berjalan relative lama.

Lain lagi kalau dihitung biaya penyelenggaraannya, mengingat jabatan eselon di setiap level sangat banyak.

2. Pelaksanaan seleksi terbuka belum menjamin hasilnya baik, mengingat pengalaman bernegara kita, masih ada oknum-oknum yang mengkhianati amanah yang dibebankan kepercayaan kepadanya. Dalam *Assesment Centre* bisa saja memberi nilai secara yang tidak objektif dikarenakan ada kepentingan tertentu, baik kepentingan diri sendiri maupun kepentingan orang lain secara ilegal. Budaya birokrasi kita belum menunjukkan perubahan perilaku berintegritas yang layak dipercaya dan dipertanggungjawabkan.
3. Terbatasnya sumber daya aparatur yang professional di bidang tugasnya. Karena profesionalitas yang kurang diakibatkan oleh tingkat pendidikan kurang memadai, pelatihan jabatan terbatas dan minat untuk belajar secara mandiri juga masih kurang. Walaupun proses penyaringan dalam jabatan tertentu sudah dilakukan dengan baik namun karena kompetensi dan profesionalitas yang terbatas maka hasilnya juga kurang memuaskan semua publik.

Dengan melakukan seleksi secara terbuka, transparan, dan selektif merupakan suatu bentuk dari promosi jabatan. Dikatakan transparan karena dilakukan secara terbuka dan setiap orang yang memiliki syarat administrasi berupa tingkat kepangkatan dan golongan, diperkenankan mendaftar untuk mengisi lowongan yang tersedia. Dan dikatakan selektif karena proses mekanismenya dilakukan uji kompetensi atau *fit and proper test*. Pelaksanaan seleksi terbuka mempunyai makna positif dalam rangka reformasi birokrasi yakni

dengan merekrut dan menempatkan pejabat eselon atau pimpinan tinggi yang mempunyai kompetensi dan profesionalitas mumpuni di bidangnya. Namun di lain sisi, harapan kita adalah *assessment centre* dapat bekerja secara maksimal dan profesional karena apabila tidak, maka akan memperpanjang jalur birokrasi sekaligus memberikan kesempatan untuk melakukan korupsi, kolusi, dan nepotisme.

2. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

Dalam praktiknya, menempatkan pejabat dalam pengisian suatu jabatan berdasarkan pada beberapa system penempatan yang diaplikasikan. Kartono dalam (Supriatna, 2020), mengemukakan bahwa penyelenggaraan pemerintah dalam melakukan suatu penempatan dalam system social menganut pada system sebagai berikut:

1. Spoil System

Spoil system adalah suatu penempatan pejabat di organisasi pemerintah berdasarkan pada afiliasi-afiliasi tertentu, berdasar pada keanggotaan sebuah partai. Agar terjadi kerjasama yang baik maka jabatan-jabatan strategis diberikan pada teman separtai. Dan system ini lebih mengutamakan pemilihan subjektif oleh pejabat atasannya berdasarkan kedekatan.

2. Nepotism System

Nepotism system adalah system penempatan seseorang untuk menduduki jabatan structural tertentu yang didasarkan atas hubungan kekeluargaan. Hubungan keluarga semakin diperluas dengan system ini yang artinya adanya penekanan

pada persamaan daerah, sanak keluarga, kawan maupun persamaan perjuangan politik sebagai pertimbangan utama menentukan pejabat.

3. Patronage System

System ini berdasarkan pada keinginan untuk membantu mendudukkan pejabat pada suatu jabatan tertentu, di mana usaha membantu berlandaskan pada hubungan politik maupun hubungan kekeluargaan. Sistem ini merupakan perpaduan antara kedua system di atas yaitu spoil system dan nepotism system.

4. Merit System

Penentuan seseorang dalam merit system untuk menempati suatu posisi harus memperhatikan beberapa aspek di antaranya pendidikan, masa kerja, pengalaman, keterampilan dan etika. System ini tentunya tepat dalam menciptakan sumber daya manusia yang berdasarkan pada beberapa kriteria sehingga dalam melaksanakan tugas bertanggung jawab dengan baik.

Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam melakukan pengisian jabatan pimpinan tinggi (JPT) terlebih dahulu membentuk panitia seleksi Instansi Pemerintah. Pejabat Pembina Kepegawaian harus berkoordinasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam pembentukan panitia seleksi. Panitia seleksi yang dipilih dan diangkat dalam Instansi Pemerintah oleh Pejabat Pembina Kepegawaian terdiri dari unsur internal maupun eksternal, berdasarkan pengetahuan, pengalaman, kompetensi, rekam jejak, integritas moral, dan netralitas melalui proses yang terbuka.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dalam Pasal 108 ayat (3) menentukan bahwa “pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama harus

memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, integritas serta persyaratan jabatan lain”. Diharapkan dengan persyaratan ini dapat mewujudkan aparatur sipil negara yang professional, netral, dan berintegritas.

Selanjutnya berdasarkan Pasal 113 dan Pasal 115 mengatur tentang prosedur pengisian jabatan tinggi pratama yaitu sebagai berikut : “Pasal 113; 1) Pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan terlebih dahulu membentuk panitia seleksi; 2) Panitia seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memilih 3 (tiga) nama calon pejabat pimpinan tinggi pratama untuk setiap 1 (satu) lowongan jabatan; 3) Tiga nama calon pejabat pimpinan tinggi pratama yang terpilih sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian melalui Pejabat yang Berwenang; 4) Pejabat Pembina Kepegawaian memilih 1 (satu) dari 3 (tiga) nama calon yang diusulkan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dengan memperhatikan pertimbangan Pejabat yang Berwenang untuk ditetapkan sebagai pejabat pimpinan tinggi pratama. Pasal 115; 1) Pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan terlebih dahulu membentuk panitia seleksi; 2) Panitia seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memilih 3 (tiga) nama calon pejabat pimpinan tinggi pratama untuk setiap 1 (satu) lowongan jabatan; 3) Tiga nama calon pejabat pimpinan tinggi pratama yang terpilih sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian melalui Pejabat yang Berwenang; 4) Pejabat Pembina Kepegawaian memilih 1 (satu) dari 3 (tiga) nama calon sebagaimana dimaksud

pada ayat (3) untuk ditetapkan dan dilantik sebagai pejabat pimpinan tinggi pratama; 5) Khusus untuk pejabat pimpinan tinggi pratama yang memimpin sekretariat daerah kabupaten/kota sebelum ditetapkan oleh bupati/walikota dikoordinasikan dengan gubernur”.

Persyaratan untuk dapat diangkat dalam JPT dari kalangan PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 105 sesuai Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 (direvisi dengan PP No. 17 Tahun 2020) untuk “JPT Pratama sebagai berikut : 1) Memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV; 2) Memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi jabatan yang ditetapkan; 3) Memiliki pengalaman jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling kurang 5 (lima) tahun; 4) Sedang atau pernah menduduki Jabatan administrator atau JF jenjang ahli madya paling singkat 2 (dua) tahun; 5) Memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik; 6) Usia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun; 7) Sehat jasmani dan rohani”.

Untuk menjadi pejabat tinggi dalam UU ASN hal-hal yang menjadi pertimbangan adalah sebagai berikut : a) Kompetensi; b) Kualifikasi; c) Kepangkatan; d) Pendidikan dan Pelatihan; e) Rekam jejak jabatan dan integritas; f) Persyaratan lain. Bagi setiap pegawai negeri sipil dalam menempati dan mengisi suatu jabatan lowong harus sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas dan fungsi di suatu organisasi. Rekrutmen adalah suatu proses menjangkau calon kandidat yang memangku jabatan sesuai dengan rencana pegawai negeri sipil (PNS) untuk menduduki suatu jabatan tertentu dengan fungsi pekerjaan

(*employee function*). Penempatan pegawai negeri sipil (PNS) dalam memangku suatu jabatan dilakukan dengan prinsip profesionalisme sebagai dasar dan harus memenuhi kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang telah disyaratkan dalam jabatan tersebut tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan (Sedarmayanti, 2017).

Proses penempatan pegawai yang sesuai dengan prosedur apabila dimulai dari analisis pekerjaan dan setiap penempatan yang dilakukan harus sesuai dengan prosedur standar sehingga akan membuat suatu instansi atau organisasi mendapatkan pegawai terbaik dan dapat meningkatkan kinerja organisasi (Babalola Oluwayemi et al., 2018:43). Beberapa faktor yang turut berpengaruh dalam penempatan jabatan seorang pegawai, menurut Hasibuan dalam (Sri Epriani, 2016), “faktor-faktor itu antara lain : pendidikan terakhir, kondisi kesehatan baik jasmani maupun rohani, usia calon pegawai, serta berbagai pengalaman kerja”. Kesalahan dalam menempatkan seorang pegawai di suatu bidang tertentu dapat menyebabkan unit kerja akan merasakan dampak atau akibat yang ditimbulkan.

Menurut (Widjaja, 1986) prinsip penempatan adalah penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat (*the right man on the right place*). Hal-hal perlu diperhatikan agar prinsip ini terlaksana dengan baik yaitu : a) Adanya analisis tugas jabatan (*job analysis*) yang baik, maka suatu analisis akan menggambarkan tentang ruang lingkup dan sifat-sifat tugas yang dilaksanakan suatu unit organisasi dan syarat-syarat yang harus dimiliki oleh pejabat yang akan menduduki jabatan di dalam unit organisasi tersebut; b) Adanya penilaian pelaksanaan pekerjaan

kecakapan pegawai dari masing-masing pegawai akan terpelihara dengan baik dan terus-menerus. Dengan adanya penilaian pekerjaan dapat diketahui mengenai sifat, kecakapan, disiplin, prestasi kerja serta yang lain dari masing-masing pegawai.

Suatu metode pemilihan dalam mengangkat pejabat negara di mana pengisian jabatan negara dilakukan secara perorangan maupun berkelompok dengan lembaga di tempatnya bertugas, baik dalam lembaga negara maupun lembaga pemerintahan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Pengisian jabatan pimpinan tinggi adalah menciptakan suatu langkah awal pemerintahan yang baik, karena pejabat yang menduduki suatu jabatan akan mempunyai kekuasaan melakukan kegiatan-kegiatan pemerintahan yang berdampak pada publik dan berpengaruh secara luas.

System promosi yang pelaksanaannya secara terbuka dilakukan melalui pengisian jabatan yang lowong secara kompetitif dengan berdasarkan pada system merit. Salah satu prinsip dari Sembilan prinsip dalam system merit yakni melakukan rekrutmen, seleksi dan prioritas berdasarkan kompetensi yang terbuka dan adil. Pengangkatan dalam jabatan didasarkan atas prestasi kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, dapat dipercaya, serta syarat-syarat objektif lainnya. Dengan mempertimbangkan dan menetapkan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan demi menjamin objektivitas maka diadakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan daftar urut kepangkatan.

Dalam UU No.5 Tahun 2014 tentang ASN dipertegas pula pada pasal 108 ayat 3 bahwa “pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara

terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas serta persyaratan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, pada pasal 68 yang menentukan : 1) PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu pada instansi pemerintah; 2) Pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai; 3) Setiap jabatan tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikelompokkan dalam klasifikasi jabatan PNS yang menunjukkan kesamaan karakteristik, mekanisme, dan pola kerja; 4) PNS dapat berpindah antar jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi, dan jabatan fungsional di instansi pusat dan instansi daerah”.

3. Penerapan Sistem Merit Aparatur Sipil Negara

Dalam UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan penerapan system merit dalam kebijakan dan manajemen ASN. Latar belakang kebijakan adalah sebagai berikut: a) Bila dibandingkan dengan negara yang ada di Asia Tenggara tingkat efektivitas penyelenggaraan pemerintahan masih rendah. Rendahnya kualitas ASN disebabkan akibat dari rekrutmen, pengangkatan dalam jabatan dan promosi yang belum didasarkan pada pertimbangan yang objektif; b) Maraknya praktik spoil system di mana jabatan pejabat diberikan pada orang yang ada hubungannya dengan partai berkuasa. Sudah lama terjadi praktik seperti ini dan semakin berkembang sejak berlakunya pemilihan kepala daerah secara

langsung di daerah. Salah satu penyebab tingginya korupsi di kalangan politisi dan pegawai negeri di daerah karena spoil system; c) Pelanggaran terhadap asas netralitas oleh pegawai ASN terbilang tinggi terutama menjelang pelaksanaan Pilkada langsung. Rendahnya kualitas para pejabat pimpinan tinggi di pemerintahan disebabkan oleh praktik-praktik seperti spoil system dan semacamnya.

Pemahaman tentang system merit kaitannya dengan promosi jabatan secara terbuka di dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, maka lebih dulu harus memahami hakekat dari reformasi birokrasi. Dengan memahami reformasi birokrasi suatu konsep yang ruang lingkup dan cakupannya sangat luas tentang pembenahan structural dan kultural meliputi reformasi structural (kelembagaan), procedural, kultural, dan etika birokrasi.

Menggunakan kekuasaan untuk melakukan pembenahan dengan menerapkan peraturan baru terhadap system administrasi pemerintahan demi mengubah tujuan, struktur maupun prosedur yang dimaksudkan untuk mempermudah tujuan pembangunan merupakan reformasi birokrasi pemerintahan. Keberhasilan pembenahan birokrasi sangat ditentukan oleh peran pemimpin atau pejabat tinggi birokrasi dalam konteks Indonesia dengan budaya paternalistic yang masih kuat. Pembenahan seyogyanya dilakukan dari level atas, karena pemimpin birokrasi kerap kali berperan sebagai “patron” sehingga akan lebih mudah menjadi contoh bagi level bawah.

Pembenahan pada level atas lebih diprioritaskan karena posisi ini sangat *urgent* untuk para birokrat di tingkatan puncak dalam membuat keputusan yang

strategis. Sedangkan pada level menengah, keputusan strategis yang dibuat oleh pejabat harus dapat dijabarkan dalam keputusan-keputusan operasional kemudian dilanjutkan ke dalam keputusan-keputusan teknis oleh tenaga pelaksana di lapangan.

Dalam perekrutan pegawai yang memiliki kompetensi dalam pelayanan publik bukan hanya tergantung pada system manajemen sumber daya manusia, tetapi yang lebih penting adalah pertimbangan pada konteks politik, sosial dan ekonomi. Merit system dinilai bisa menghindari terjadinya perilaku korupsi dan mencegah nepotisme dalam birokrasi selain dapat memfilter SDM yang lebih kompeten (Dahlström et al., 2012; Vveinhardt & Sroka, 2020)

Dalam konsep merit system, menjadi hal yang paling diutamakan adalah perbaikan penyelenggaraan birokrasi pemerintahan. Untuk dualitas merit system dan spoil system, merit system adalah sebuah konsep yang dianggap paling sesuai dengan semangat dalam meningkatkan kinerja birokrasi dan aparatur pemerintahan. Konsep merit system ini mencerminkan bahwa faktor prestasi kerja adalah sebagai pusat dari system ini atau fokus utama merit system yaitu dalam rangka perbaikan atau peningkatan prestasi kerja. Mengingat bahwa konsep merit system mempunyai suatu landasan serta kejelasan tentang kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan keadilan yang kontinu dalam birokrasi pemerintahan.

Penelitian Setyowati (2016) bahwa ada tiga factor yang dapat menghambat penerapan merit system dalam rekrutmen dan seleksi pegawai, yaitu : 1) Faktor administrative; 2) Politis dan budaya yang bisa menunjukkan indikasi korupsi

dalam proses rekrutmen dan; 3) Hambatan teknis yang terkait kemampuan sumber daya personel yang terbatas dalam melaksanakan tanggung jawab.

Kinerja birokrasi yang buruk pada pegawai negeri sipil seringkali diidentifikasi sebagai penjelasan dari menurunnya kepercayaan pada pemerintah (Houston et al., 2016). Kapasitas dan kemampuan dari aparatur sipil negara yang tidak mumpuni dan rendah bisa menjadi penghambat dalam agenda atau kegiatan pemerintah dan membuat mereka tidak mempunyai daya saing dengan kompetitor dalam hal ini sektor swasta (Rakhmawanto et al., 2019). Birokrat dalam pemerintahan sepatutnya adalah pejabat profesional, yang dipilih dan diangkat secara kompetitif harus sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya bukan atas dasar kepentingan politik. Menurut Robert La Folette dalam (Karepesina, 2011) bahwa *“merit system is the process of promoting and hiring government employees based on their ability to perform a job, rather than on their political connection”*. “Merit system adalah proses mempromosikan dan mempekerjakan pegawai pemerintah yang didasarkan pada kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan, bukan pada koneksi politik mereka”.

Merit system adalah penyanggah utama dalam terlaksananya suatu manajemen atau tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) untuk segala dimensi termasuk pengangkatan jabatan dalam manajemen pegawai negeri sipil atau aparatur pemerintah. (Woodard, 2000) mengemukakan bahwa “dalam manajemen publik merit system berperan sebagai *value* (prinsip) yang bermakna *fairness, equity*, dan *reward* dalam jabatan public (public employment) berdasarkan prestasi bukan atas dasar prinsip politik atau diskriminasi ataupun

tindakan favoritisme lainnya. Prinsip system merit mensejajarkan aspek kompetensi (*competence*), kualifikasi (*qualification*), prestasi kerja (*performance*), adil (*fairness*) dan terbuka (*open*)”.

Menurut pasal (8) Permen PANRB No. 40 Tahun 2018, ruang lingkup system merit meliputi” : 1) Melakukan rekrutmen, seleksi dan promosi berdasarkan kompetisi yang terbuka dan adil dengan menyusun perencanaan sumber daya manusia aparatur secara berkelanjutan; 2) Memperlakukan Pegawai ASN secara adil dan setara; 3) Mengelola Pegawai ASN secara efektif dan efisien; 4) Memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dengan memperhatikan hasil kinerja; 5) Memberikan penghargaan atas kinerja pegawai yang tinggi; 6) Memberikan hukuman atas pelanggaran disiplin; 7) Menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat; 8) Menerapkan pengisian jabatan dengan uji kompetensi sesuai standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan; 9) Memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada Pegawai ASN; 10) Melaksanakan manajemen kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi; 11) Melindungi Pegawai ASN dari intervensi politik dan tindakan kesewenang-wenangan; 12) Memberikan perlindungan kepada pegawai”.

Dalam pelaksanaan merit system yang paling penting adalah konsep pengembangan aparatur sipil negara yang berintegritas, beretika, berpikir strategis, berkolaborasi, berkeputusan tegas, berinovasi, dan bekerja secara tuntas dan maksimal. Ahli-ahli dalam bidang administrasi publik berasumsi bahwa untuk dapat menciptakan aparatur sipil negara yang professional, penerapan merit

system diprioritaskan untuk dituntut dan dilaksanakan. Schultz mengatakan bahwa “*two factors dominate the history of professional civil service personnel administration : first, the pursuit of merit; second, the desire for reform*”. “Hal ini sudah terbukti pada perusahaan-perusahaan multinasional maupun institusi public di negara-negara yang sudah mapan dalam pengelolaan/manajemen sumberdaya manusianya seperti Korea dan Singapura” (Effendi, 2013).

Sementara (Woodard, 2000) menekankan adanya merit system yang menerapkan kompetensi terhadap pekerjaan dan menolak patronase terkait dengan koneksi politik dan loyalitas. Sistem ini memberikan tawaran kesinambungan dan stabilitas dalam kepegawaian dan patronase mengharuskan eksekutif memilih pengikut yang setia. Merit system berdasarkan kompetensi dan kinerja merupakan suatu proses yang teratur dan fair dalam mempekerjakan, membayar, mengembangkan, mempromosikan dan mendisiplinkan, serta pensiun. Suatu system yang berdasarkan pada prinsip merit didesain agar dapat menghasilkan aparatur sipil negara yang stabil dan kompeten dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan (Setyowati, 2013).

Penerapan merit system yang terpadu dalam semua tahapan manajemen sumber daya manusia, Undang-Undang aparatur sipil negara meletakkan beberapa perubahan dasar yaitu: “Pertama, perubahan dari pendekatan *personel administration* yang hanya berupa pencatatan administrative kepegawaian kepada *human resourch management* yang menganggap aparatur negara adalah sumber daya manusia dan sebagai asset bangsa dengan pengelolaan, penghargaan, dan mengembangkannya dengan benar”. “Kedua, perubahan dari pendekatan system

kariir tertutup yang berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan kepada system kariir terbuka yang mengutamakan kompetisi dan kompetensi aparatur sipil negara dalam promosi dan pengisian jabatan, dan ketiga Peningkatan perlindungan aparatur sipil negara dari intervensi politik” (Prasodjo, 2014).

PNS diangkat dengan pangkat dan jabatan tertentu di instansi pemerintah dan merupakan salah satu unsur dari manajemen Aparatur Sipil Negara dengan prinsip yang dilakukan berdasarkan prinsip professional, dan menghindari praktik KKN. Usaha yang dilakukan dalam mengimplementasikan prinsip tersebut, maka manajemen Aparatur Sipil Negara melaksanakan system merit, sebagaimana pasal 51 UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN di mana “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”.

Dalam konteks hukum, merit system mempunyai dua kata kunci yaitu Kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan pasal 1 ayat 3 UU No. 5 Tahun 2014, secara jelas bahwa “indikator untuk melaksanakan penyelenggaraan pengisian jabatan tinggi secara terbuka harus menghasilkan jabatan tinggi yang professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme”.

Seiring dengan system merit pendapat dari Horta dalam (Rosmiati et al., 2019) mengemukakan bahwa “*Open, merit –based, transparent recruitment practices foster mobility (geographical and sectoral) and enhance the recruitment pool for the best candidates*”. “Rekrutmen terbuka yang tranparan dan

berdasarkan system merit mendorong mobilitas (secara sectoral dan geografis) dan menambah cakupan ruang rekrutmen menjadi lebih luas untuk mendapatkan kandidat yang terbaik”.

Penelitian Hugo Horta (2014) mengemukakan tentang prosedur rekrutmen pejabat di universitas-universitas di Eropa yang dilaksanakan secara terbuka, transparan, dan prestasi sebagai dasarnya, dan harus dimengerti sebagai prasyarat dalam merealisasikan kebijakan *open recruitment* sebab dengan keyakinan bahwa *open recruitment* adalah suatu sistem yang efektif untuk mendapatkan pejabat di bidang akademisi dan para periset yang baik untuk menduduki dan menempati posisi yang lowong di institusi masing-masing.

Hal ini dapat menguatkan pendapat tentang *open recruitment* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja akademik dan research yang dalam baik pelaksanaannya, baik bagi individu serta instansi yang bersangkutan. Kaitannya dengan konteks global sistem sangat urgen, di mana masyarakat dunia yang berlomba dalam melakukan terobosan-terobosan terbaru dalam bidang ilmu pengetahuan dapat menyediakan sebuah kolaborasi dan kompetisi yang dinamis antara Eropa, Amerika Utara dan Asia.

Oleh karena itu, suatu rekrutmen yang transparan dan berdasarkan pada prestasi membuka kemungkinan kompetisi terbuka bagi orang lain yang ingin berkarya di bidang riset sehingga dapat berkembang risetnya dari basis nasional menjadi taraf internasional dengan menumbuhkan mobilitas karier geografis para peneliti. Di semua negara Eropa mempunyai potensi untuk memfasilitasi para peneliti untuk bergerak secara dinamis dengan kebijakan *open recruitment* dan

transparansi yang menyesuaikan antara penawaran dan permintaan untuk posisi research terbaik tanpa dibatasi ruang lingkungannya. Untuk itu, merangsang persaingan sehingga individu akan berusaha untuk bersaing secara terbuka meraih prestasi yang lebih tinggi dan menjadi salah satu daya tarik untuk karier riset tersebut.

Adapun kendala yang menjadi penghambat terlaksananya sistem *open recruitmen* adalah terdapat kesenjangan persepsi atau perbedaan pendapat antara para periset dan pembuat kebijakan.. Pembuat kebijakan sebagian besar memahami sistem rekrutmen yang berlaku adil dan transparan, tetapi ada sebagian periset yang mempunyai pandangan berbeda tentang *open recruitmen*.

Dalam menerima laporan atau pengaduan dari para periset kepada pejabat pembuat kebijakan yang beranggapan bahwa aturan dan *open recruitmen procedure*, pelaksanaannya dianggap sebagai sistem yang tidak terbuka, adil, dan transparan . Hal yang menjadi penyebabnya adalah kurangnya keterbukaan akses ke lowongan jabatan tersebut, pengumumannya secara tertutup dan diperuntukkan bagi kalangan internal saja, sehingga timbul keengganan untuk mengikuti kebijakan rekrutmen terbuka dan memilih untuk tetap bertahan dan berkarier di Eropa saja. Tentu saja hal ini menyebabkan suatu perbedaan pendapat dan diperlukan sikap ekstra kehati-hatian.

4. Faktor-Faktor Kendala Dalam Pengisian JPT Pratama

Faktor-faktor yang menjadi kendala atau hambatan dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di antaranya adalah :

a. Waktu

Dalam melaksanakan seleksi terbuka memang membutuhkan waktu yang relative lama dan anggaran yang besar. Proses dalam seleksi terbuka pasti melibatkan berbagai lembaga terkait seperti KASN, BKN, Kemen PANRB dan Perguruan Tinggi. Di samping pelaksanaan seleksi terbuka harus melewati prosedur dan aturan standar yang berlaku di setiap daerah sehingga dapat menyebabkan proses assessment berjalan relative lama. Sehingga apabila dihitung untuk biaya penyelenggaraannya pasti banyak, mengingat jabatan eselon di setiap level sangat banyak, sementara proses seleksi dilakukan dalam kurun waktu dari 1 (satu) bulan sampai dengan 4 (empat) bulan.

b. Biaya/Anggaran

Anggaran yang dibutuhkan adalah biaya pelaksanaan seleksi terbuka paling besar adalah pihak ketiga yang melakukan tes atau ujian yang diperlukan dalam penelusuran kompetensi calon pejabat pimpinan tinggi seperti *assessment centre*. Selain itu terdapat juga biaya yang lebih besar dalam seleksi yaitu insentif dan akomodasi panitia seleksi serta tes kesehatan. Penyebabnya dari tes kesehatan adalah peserta tidak diperbolehkan membawa tes kesehatan dari luar, sehingga dalam tes ini dilakukan secara terpadu yaitu tes kesehatan jasmani, tes psikotest, tes bebas narkoba dan tes kepribadian serta biaya lain yang cukup besar adalah akomodasi dan insentif panel yang berasal dari luar Sulawesi Barat. Biaya menjadi kendala dalam setiap kegiatan pemerintahan salah satu diantaranya adalah seleksi terbuka disebabkan biaya yang tak terduga kadang lebih besar bila dibandingkan dengan biaya yang telah ada alokasi dalam pagu anggaran.

c. Budaya Birokrasi

Pemerintah memberikan kesempatan pada aparatur pemerintah yang memenuhi kualifikasi dan kapabilitas untuk bersaing dalam seleksi terbuka, tanpa adanya diskriminasi, sehingga membuat pendaftar terlihat sangat antusias. Namun bila diperhatikan secara seksama, proses ini akan menumbuhkan semangat profesionalitas, namun perilaku birokrasi masih sangat kental yaitu adanya perasaan tidak enak mendaftar bila tidak memperoleh rekomendasi dari pimpinan. Hal ini seiring dengan penelitian (Yusrialis, 2012) bahwa “Budaya ketimuran mengakibatkan interaksi antara individu dengan atasannya bersifat paternalistic sehingga menimbulkan situasi problematika bagi pegawai untuk berinovasi dan mengembangkan karier”.

Walaupun mempunyai peluang, calon kandidat bisa saja mengurungkan niatnya apabila tidak mendapatkan rekomendasi dari atasannya atau tidak berani meminta rekomendasi dari atasannya. Hal ini tentu menjadi faktor penghambat atau menjadi kendala dalam mengikuti seleksi terbuka. Oleh sebab itu, seorang atasan harus meng-endorse bawahan untuk dapat berkembang dengan merekomendasikan bawahannya untuk ikut sebagai peserta dalam seleksi terbuka.

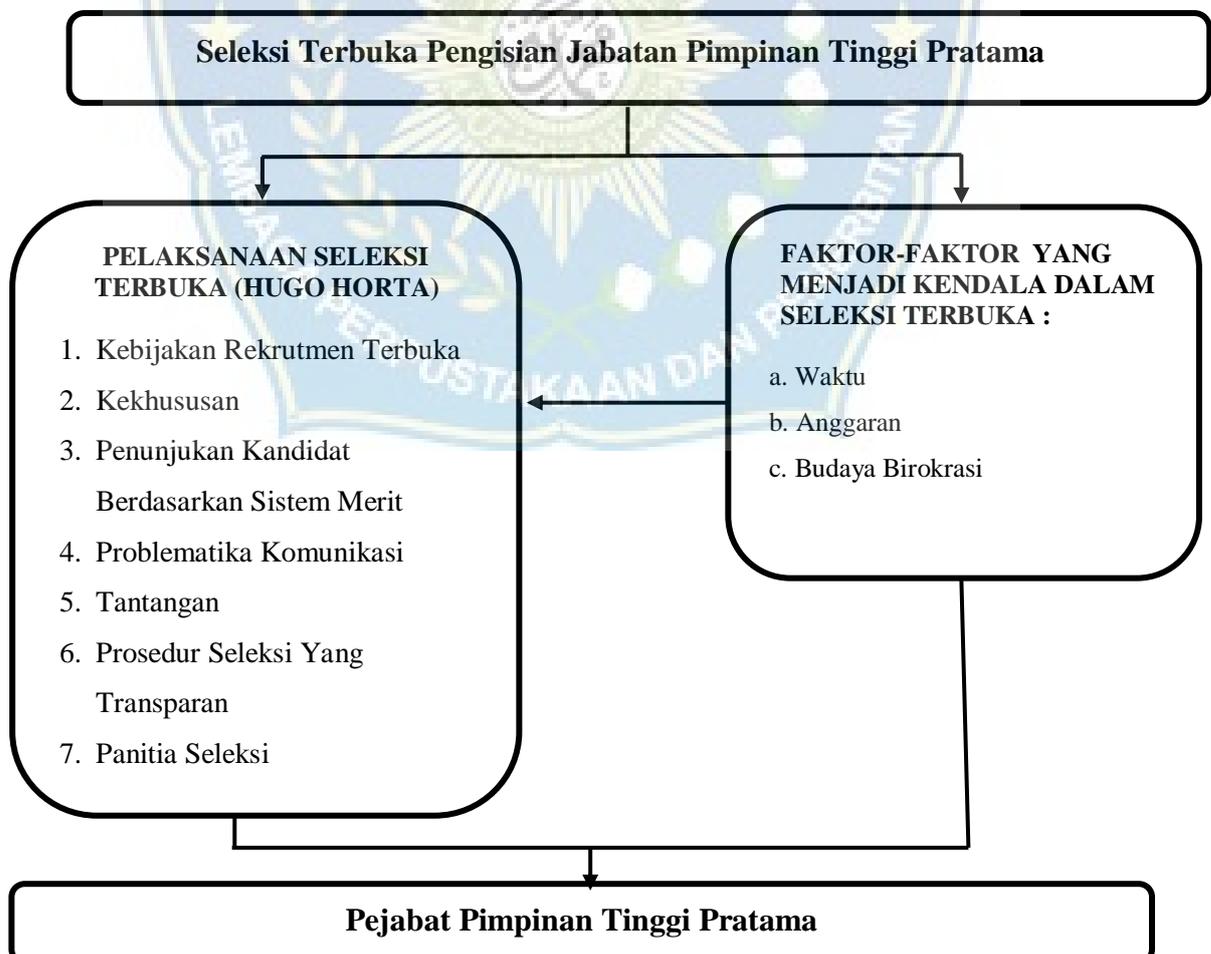
5. Kerangka Berpikir

Pelaksanaan seleksi terbuka untuk jabatan pimpinan tinggi pratama didasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Pelaksanaan seleksi terbuka dengan prosedur pengumuman persyaratan untuk setiap lowongan jabatan, Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama terdiri dari: pelamaran, penelusuran rekam jejak, seleksi administrasi, seleksi kompetensi manajerial dan kompetensi social kultural, seleksi kompetensi bidang, seleksi wawancara akhir dan pengumuman hasil seleksi yang ditandatangani oleh ketua panitia seleksi.

Dalam hal ini penulis ingin memadukan antara Permen PANRB dengan konsep dari Hugo Horta yang terdiri dari 7 (tujuh) kriteria yang akan dijadikan acuan dalam mengkaji research mengenai pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama.

Gambar 2.1 Skema Kerangka Pikir



6. Fokus Penelitian dan Deskripsi Fokus Penelitian

A. Fokus Penelitian

Fokus penelitian bermanfaat dalam pembatasan yang diangkat mengenai objek penelitian, di samping itu agar peneliti tidak terjebak pada banyak data yang diperoleh di lapangan. Fokus penelitian lebih ditentukan diarahkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dan dimaksudkan untuk pembatasan pada studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan data yang kurang relevan.

Dikemukakan (Sugiyono, 2013) bahwa “pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan, urgensi dan reabilitas masalah yang akan dipecahkan”. Fokus penelitian ini berpusat di Badan Kepegawai Daerah Provinsi Sulawesi Barat sebagai sekretariat panitia seleksi dalam pemilihan pejabat pimpinan tinggi pratama. Penelitian ini difokuskan meliputi :

1. Bagaimana Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat.
2. Faktor-Faktor yang menjadi kendala Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat.

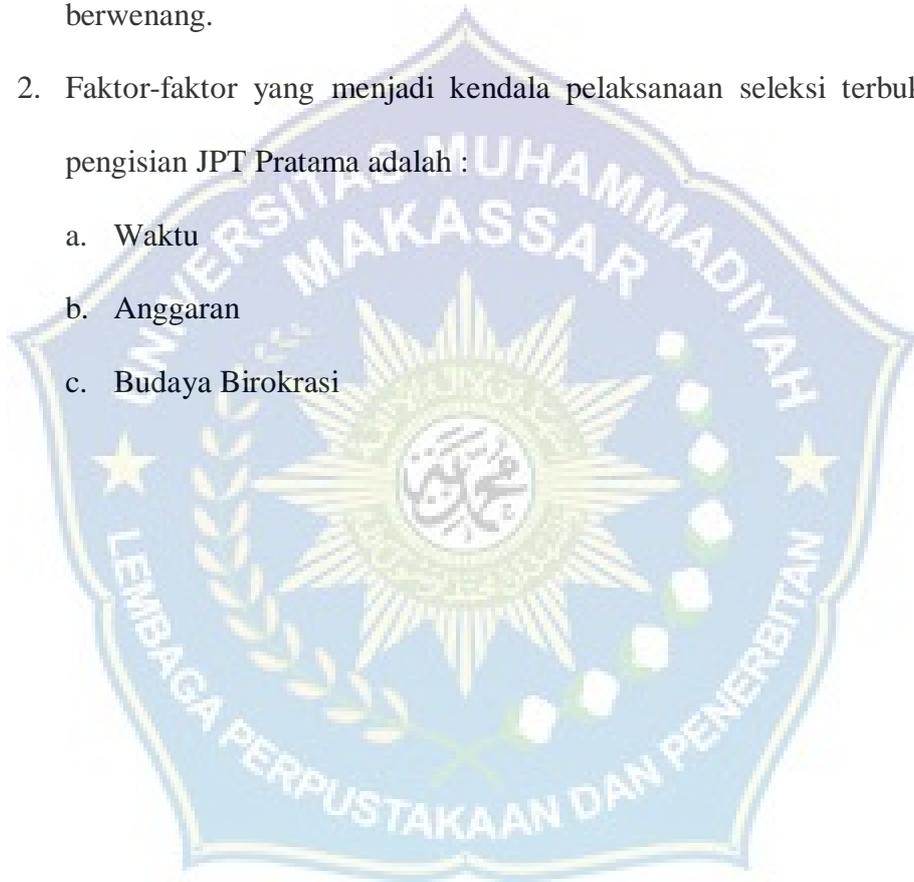
B. Deskripsi Fokus Penelitian

Berdasarkan focus penelitian yang telah dijabarkan di atas, maka perlu peneliti untuk mendeskripsikan focus penelitian tersebut seperti di bawah ini :

1. Konsep dari Hugo Horta yang terdiri dari :

- a. Kebijakan rekrutmen terbuka yaitu Peraturan yang dijadikan acuan dalam memilih kandidat untuk mengisi jabatan yang lowong atau kosong dalam suatu instansi atau organisasi.
- b. Kekhususan yaitu penjelasan secara rinci mengenai kualifikasi khusus dan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh calon kandidat yang sesuai dengan kebutuhan mencakup pengaturan, standar, dan prosedur transparan untuk menyeleksi para kandidat.
- c. Penunjukan kandidat berdasarkan system merit yaitu seleksi pegawai/pejabat berdasarkan kepada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara wajar dan adil tanpa membedakan label politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan.
- d. Problematika komunikasi yaitu suatu bentuk tindakan mengalihkan ide dari sumber kepada penerima serta usaha untuk mendorong penerima menginterpretasikan pendapat seperti yang dikehendaki oleh sumber sehingga diperoleh titik persamaan.
- e. Tantangan yaitu kendala yang ditemukan dalam merealisasikan suatu kebijakan baru dalam mewujudkan cita-cita pencapaian kinerja aparat pemerintah untuk menjadi lebih baik.
- f. Prosedur seleksi yang transparan yaitu terciptanya semua tahapan dalam proses seleksi secara transparan kepada public yang dilakukan panitia seleksi dalam memberikan penilaian yang memenuhi kaidah dalam system merit.

- g. Panitia Seleksi yaitu sekelompok orang yang dipilih oleh Pejabat Pembina Kepegawaian yang diberikan tugas dan tanggung jawab mulai pelamaran sampai pada pengumuman hasil akhir dengan menyampaikan hasil penilaian jabatan tinggi pratama (setara dengan eselon IIa dan IIb) dan memilih sebanyak 3 (tiga) calon untuk disampaikan kepada Pejabat yang berwenang.
2. Faktor-faktor yang menjadi kendala pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian JPT Pratama adalah :
- a. Waktu
 - b. Anggaran
 - c. Budaya Birokrasi



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam riset ini, peneliti akan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Penelitian ini terpusat pada satu objek tertentu yang dianggap sebagai suatu kasus. Memahami suatu kasus, orang-orang tertentu atau situasi secara mendalam disebut studi kasus (Creswell, 2014). Menurut (Creswell, 2014) bahwa “strategi penelitian yang di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat dan hati-hati suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu disebut studi kasus”.

Seperti dikemukakan Yin dalam (Rahadi, 2020) bahwa studi kasus adalah menjelaskan, menggambarkan, mengilustrasikan dan mencerahkan. Diungkapkan oleh (Yin, 2008) metode penelitian studi kasus merupakan metode empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer “kasus” secara mendalam dan dalam konteks dunia nyata, terutama ada batasan antara fenomena dan konteks yang kemungkinan tidak adanya kejelasan yang secara jelas. Menggali lebih dalam, mencari penjelasan dan mendapatkan pemahaman fenomena melalui sumber data, cocok untuk deskripsi, penjelasan dan penelitian eksplorasi adalah tujuan penelitian studi kasus.

Dasar dalam riset ini, di mana objeknya adalah pelaksanaan seleksi terbuka dalam jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat. Peneliti memilih metode wawancara secara mendalam dan observasi untuk mendapatkan gambaran yang mendalam serta menyeluruh kepada informan

tentang penerapan seleksi terbuka, yang mempengaruhi dan menjadi kendala dalam pelaksanaannya. (Moleong, 2018) mengemukakan riset kualitatif adalah “suatu prosedur dalam suatu penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa perkataan tertulis atau berupa lisan dan perilaku orang-orang yang dapat diobservasi”.

Berdasarkan hasil penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus adalah suatu riset yang dapat menjelaskan atau mendeskripsikan dari suatu data secara mendalam yang merupakan sebuah perkataan, tulisan, serta perilaku yang dapat dikontrol, diobservasi, direduksi, ditriangulasi, disimpulkan, dan diverifikasi.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Adapun lokasi yang dijadikan penelitian adalah instansi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Alasan pemilihan lokasi adalah karena di Sulawesi Barat dalam pengisian jabatan dengan seleksi terbuka untuk jabatan JPT pratama baru dimulai sekitar dua atau tiga tahun yang lalu. Karena hal ini dianggap sesuatu yang baru maka peneliti ingin menyelidik lebih mendalam mulai proses awalnya yaitu pengumuman untuk seleksi terbuka untuk jabatan pimpinan tinggi sampai dengan monitoring dan evaluasi.

Waktu penelitian direncanakan selama tiga bulan, yang di mulai pada bulan Juli 2022 dan berakhir pada bulan September tahun 2022. Untuk dapat merealisasikan dari rencana tersebut maka peneliti berusaha semaksimal mungkin agar bisa memanfaatkan waktu tersebut secara efektif dan efisien.

C. Sumber data dan Penentuan Informan

Sumber data dalam penelitian ini adalah mengambil jumlah subjek riset tanpa menentukan secara ketat, namun bersandar pada ketercapaian redundancy (ketuntasan atau kejenuhan data). Lincoln dan Guba mengemukakan dalam (Sugiyono, 2013) di mana penentuan informan dianggap telah lengkap apabila sudah sampai taraf redundancy (data sudah jenuh, walaupun bertambah subjek tidak akan menghasilkan informasi yang baru).

Sumber data harus memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut : a). Cukup lama dan intensif dengan informasi yang akan mereka berikan; b). Masih terlibat penuh dengan kegiatan yang diinformasikan; c). Mempunyai cukup banyak waktu untuk memberikan informasi; d). Mereka tidak direkayasa dalam pemberian informasinya; dan e). Memberi informasi dengan ragam pengalamannya (Spradley, 1979).

Penggunaan data primer dan sekunder dalam penelitian ini, di mana data primer yang diperoleh berasal dari sumber asli.

1. Data primer

Di dalam penelitian ini primer diperoleh melalui wawancara langsung kepada pihak yang kompeten dalam hal ini panitia seleksi dan bagian yang menangani lelang jabatan atau seleksi terbuka dalam pengisian JPT pratama pada BKD Provinsi Sulawesi Barat.

Tabel 3.1 Subjek Penelitian (Daftar Informan)

No.	Kode	Nama	Jabatan/Instansi	Keterangan
1	MI	Dr. Muhammad Idris, M. Si	Ketua Pansel	Sekretaris Daerah
2	HZM	H. Zulkifli Manggasali, S.E., M. Si	Ketua Sekretariat	Kepala BKD
3	Dj	Djamaluddin, S. Pd, M. AP	Anggota	Kabid. BKD
4	MHS	Muhammad Hisyam Said, S.Sos, M. Si	Anggota	Kabid. BKD
5	SU	Suhamta, S.H., M. AP	Anggota	Kabid. BKD
6	AU	Abdillah Umar, S. IP	Anggota	Kabid. BKD
7	HMN	H. Muhammad Nur, S. Pd., MM	Peserta Seleksi	Sekretaris Dinas
8	Sj	Sjarifuddin, S. Pd., M. AP	Peserta Seleksi	Sekretaris Dinas
9	BH	Bujaerami Hassan, S.H., M. Si	Peserta Seleksi	Kepala Satpol & Damkar

2. Data sekunder

Peneliti hanya menggunakan data yang tersedia sesuai dengan kebutuhan.

Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen tentang lelang jabatan atau seleksi terbuka dalam pengisian JPT pratama pada BKD Provinsi Sulawesi Barat.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam riset ini sebagai berikut :

a. *Observation*

“Observation merupakan objek diamati langsung guna mengetahui tentang situasi, keberadaan objek, konteks dan makna serta waktu pengumpulan data (Djam’an Satori, 2011)”. Untuk hal ini, peneliti akan mengamati objek penelitian dan mencatat yang berkaitan dengan seleksi terbuka pada Badan Kepegawaian Daerah di Provinsi Sulawesi Barat. Peneliti menggunakan observasi terus terang atau tersamar karena dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data bahwa sedang melakukan penelitian sehingga yang diteliti mengetahui aktivitas yang dilakukan. Namun peneliti juga

tidak terus terang/tersamar dalam observasi untuk menghindari kebocoran dan kerahasiaan data yang dicari.

b. *Interview*

Interview merupakan percakapan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dengan tujuan yang ditentukan, di mana terdiri atas pihak pewawancara dan terwawancara. “Pewawancara adalah seseorang yang memberikan pertanyaan dan terwawancara adalah seseorang yang menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut (Moleong, 2018)”. Interview dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung terhadap panitia seleksi yang terlibat dalam seleksi terbuka dalam pengisian JPT pratama pada BKD Provinsi Sulawesi Barat.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara semi-terstruktur karena dalam pelaksanaannya lebih bebas dan tujuannya untuk menemukan masalah secara terbuka, di mana pihak yang diwawancarai diminta mengemukakan ide ataupun pendapatnya. Peneliti harus mendengarkan dengan seksama dan mencatat serta merekam apa yang disampaikan oleh informan pada saat wawancara berlangsung.

a. *Documentation*

“Dokumentation merupakan sumber data yang penting sebagai salah satu pendukung keakuratan data dan proses penelitian. Selain itu, file dokumentasi akan menjadi bukti keabsahan telah dilaksanakannya suatu penelitian (Moleong, 2018)”. Pada riset ini dokumentasi dilaksanakan dengan mengambil data atau catatan yang didokumentasikan pada seleksi terbuka dalam JPT pratama oleh BKD Provinsi Sulawesi Barat.

Tabel 3.2 MATRIKS PENELITIAN

JUDUL	VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat	<p>1. Seleksi Terbuka</p> <p>2. Faktor-Faktor yang Menjadi Kendala Dalam Seleksi Terbuka</p>	<p>- Pelaksanaan Seleksi:</p> <p>a. Kebijakan Seleksi Terbuka</p> <p>b. Kekhususan</p> <p>c. Penunjukan Kandidat Berdasarkan Sistem Merit</p> <p>d. Problematika Komunikasi</p> <p>e. Tantangan</p> <p>f. Prosedur Seleksi yang Transparan</p> <p>g. Panitia Seleksi</p> <p>- Faktor-Faktor Kendala Seleksi Terbuka:</p> <p>a. Waktu</p> <p>b. Anggaran</p> <p>c. Budaya Birokrasi</p>	<p>1. Informan:</p> <p>a. MI</p> <p>b. HZM</p> <p>c. Dj</p> <p>d. MHS</p> <p>e. SU</p> <p>f. AU</p> <p>g. HMN</p> <p>h. Sj</p> <p>i. BH</p> <p>2. Dokumentasi</p> <p>3. Kepustakaan</p>	<p>1. Pendekatan Penelitian: Kualitatif</p> <p>2. Jenis Penelitian: Studi Kasus</p> <p>3. Lokasi Penelitian :BKD SulBar</p> <p>4. Pengumpulan Data :</p> <p>a. Observasi</p> <p>b. Interview</p> <p>c. Dokumentasi</p> <p>5. Analisa Data Miles Huberman & NVivo 12</p> <p>6. Validitas Data : Triangulasi</p>	<p>a. Bagaimana pelaksanaan seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat</p> <p>b. Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat</p>

E. Teknik Analisis Data.

Analisis data dilaksanakan pada waktu tertentu setelah pengumpulan data (Sugiyono, 2017). Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2017) bahwa tindakan analisis data kualitatif bersifat interaktif dan berkelanjutan hingga datanya jenuh. Tindakan yang perlu diambil sebelum melakukan analisis adalah memberikan kode-kode terhadap data yang didapat di lapangan. Langkah permulaan dapat dilakukan dengan cara diantaranya: a). Peneliti menyusun transkrip kata demi kata (verbatim)/catatan di lapangan beraneka rupa; b). Peneliti secara urut dan kontinyu melakukan penomoran pada transkrip ataupun catatan di lapangan; dan

c).Peneliti memberikan nama untuk masing-masing berkas dengan kode tertentu (Poerwandari, 2007).

Analisis data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *software* NVivo 12 plus. Menurut (Budiastuti & Bandur, 2018) bahwa “*coding* merupakan proses iteratif di mana kegiatan seorang peneliti kualitatif secara kontinu dalam menganalisis data”. Menurut (Jackson & Bazeley, 2019) bahwa “*coding* merupakan gambaran abstrak dari sebuah objek/fenomena/cara yang dilakukan mengidentifikasi tema dalam suatu teks”.

Semua sumber-sumber yang ada dalam prsose koding digunakan ke dalam nodes sesuai dengan klasifikasi yang diperlukan sebagai acuan untuk setiap *nodes*. Menurut (Jackson & Bazeley, 2019) nodes merupakan tempat untuk menyimpan semua sumber data yang dijadikan referensi, sehingga peneliti dapat melihat konsep, topik, ide, kasus dan hubungan yang berbeda untuk setiap *nodes*.

Analytical Maps merupakan pembuatan sketsa atau ide-ide/map dalam penelitian. Dalam tahapan ini peneliti mencatat apa yang ada di pikiran dan dibuatkan dalam bentuk gambar visualisasi. Peneliti menggunakan NVivo 12 plus dalam memetakan titik awal dan asumsi ke dalam projek kemudian membuat diagram hubungan/pola dengan konsep.

Map merupakan bentuk penyajian yang menggambarkan/mengvisualisasikan pola pikir dari peneliti sehingga berfokus pada hal yang ditelah disajikan. Adapun bentuk map dari peneliti yang sudah dibuat dan dihasilkan dalam penelitian ini antara lain :

- a. *Maps* tentang “Pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat”.
- b. *Maps* tentang “Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi di Provinsi Sulawesi Barat”.

Penelitian ini memanfaatkan dan menghasilkan olahan data dengan menggunakan gambar visualisasi dari *software* NVivo 12 plus untuk menarik kesimpulan. Di awal diungkapkan bahwa sifatnya dapat berubah bila ditemukan bukti-bukti lain. Apabila yang diungkapkan dapat didukung dengan bukti kuat/valid, sah dan konsisten, maka kesimpulannya andal dan kredibel.

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan wawancara secara mendalam ke beberapa informan, dari observasi di lapangan serta dokumentasi baik rekam suara, dan pengambilan gambar. Data yang sudah baku akan disaring dan bila tidak memiliki ketidakmiripan akan dihapus agar fokus penelitian tetap konsisten. Data yang sesuai fokus penelitian akan diuraikan, agar penjelasan dapat dibaca dengan mudah, dan apabila data sudah dianggap *fix* akan dilakukan penarikan kesimpulan akhir.

F. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif masalah utamanya adalah mewujudkan penelitian yang kredibel, dapat dipercaya, diterapkan dan berlaku secara umum. “Peneliti dituntut untuk memperhatikan aspek-aspek mengenai keabsahan dan keandalan dalam tujuan penelitian (Budiastuti & Bandur, 2018)”.

Adanya kelemahan pada penelitian kualitatif yang selalu dikritik subjektif maka dilakukan pengujian keabsahan data yang digunakan sehingga kesalahan

dapat diminimalisir dalam penyajian data dan penyederhanaan data yang didapat di tempat penelitian. Hasil analisis data penelitian harus dapat dipastikan dan dikonfirmasi kembali/pengecekan ulang. Prosedur pengujian keabsahan data antara lain:

a. Ketekunan Pengamatan

Membuat kegiatan dengan rangkaian secara terstruktur dan melakukan secara berkesinambungan serta realistis pada lokasi penelitian. Ketekunan pengamatan dalam menemukan unsur-unsur yang dianggap relevan dengan persoalan begitupun dengan peristiwa dicari lalu difokuskan secara terperinci. Hal ini yang dilakukan peneliti dalam menguji keabsahan data dari hasil wawancara, mengecek kembali hasil transkrip wawancara, dan mengecek hasil *coding*.

b. Triangulasi

Triangulasi ada empat, di antaranya adalah sebagai berikut : 1. Triangulasi metode;
2. Triangulasi antar-peneliti; 3. Triangulasi sumber data; dan 4. Triangulasi teori. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi metode, triangulasi sumber data, dan triangulasi teori.

1. Triangulasi metode

Cara yang dilakukan dengan membandingkan informasi/data dengan cara berbeda.

Peneliti memakai metode wawancara dalam mendapatkan kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tersebut.

Untuk mengecek kebenaran informasi tersebut peneliti memakai informan wawancara yang berbeda pula.

2. Triangulasi sumber data

Menggali melalui berbagai metode dan sumber perolehan data tentang kebenaran informasi tertentu. Peneliti memakai dokumen-dokumen tertulis, catatan resmi, surat resmi, dan gambar atau foto yang langsung didapatkan dari BKD Provinsi Sulawesi Barat. Berdasarkan dari sumber data tersebut, peneliti memiliki keyakinan akan keabsahan dan kevalidan data dengan menghasilkan bukti dan data yang berbeda. Data tersebut akan memberikan peneliti tentang pemahaman dan pandangan yang berbeda mengenai fenomena yang diteliti di lokasi penelitian. Triangulasi sumber data ini terdapat rekaman, catatan, data persetujuan responden sebagai bentuk pertanggungjawaban peneliti dari keabsahan data yang didapatkan dan diperoleh di lokasi penelitian.

3. Triangulasi teori

Hasil akhir dari suatu penelitian kualitatif berupa perbandingan rumusan informasi dengan perspektif teori yang diperoleh dan relevan dengan penelitian. Untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan maka dilakukan cara tersebut dan didukung oleh teori yang mempunyai relasi dan berhubungan dengan penelitian.

Diharapkan dengan menggunakan triangulasi ini data yang dikumpulkan oleh peneliti sebagai bahan dalam penyusunan tesis dapat memenuhi konstruksi

penarikan kesimpulan. Kombinasi triangulasi yang dilakukan peneliti bersamaan dengan kejadian kegiatan di lokasi penelitian, sehingga dapat melaksanakan pencatatan data secara lengkap dan data yang telah dikumpulkan layak untuk dimanfaatkan.

c. Pengecekan Anggota

Untuk keakuratan dan kredibilitas data, peneliti mengajukan pertanyaan kepada satu atau lebih informan dengan tujuan sebagai proses pengecekan anggota. Pengecekan anggota secara bertahap dilakukan dan mengakhiri kegiatan dengan formal dan informal. Aktivitas ini dilakukan untuk mengambil temuan serta menanyakan kembali pada informan dan baik lisan maupun tertulis tentang keakuratan laporan penelitian. Dengan cara formal peneliti memberikan kesempatan kepada informan untuk membaca catatan laporan dan kesimpulan sementara, dan untuk cara informal peneliti melakukan dialog dan berdiskusi tentang temuan penting dengan pengecekan istilah yang digunakan oleh informan.

Untuk pengecekan anggota menjadi bentuk dari keabsahan terakhir dalam penelitian ini dengan pemberian kesempatan konfirmasi terhadap apa yang telah disampaikan dan dituangkan pada penelitian ini. Di mana ditanyakan kembali oleh peneliti tentang dokumen yang berkaitan penerapan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dan faktor-faktor yang mempengaruhi dan menjadi kendala dalam seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Karakteristik Objek Penelitian

1. Deskripsi Geografis

Provinsi Sulawesi Barat mempunyai letak geografis yang sangat strategis karena berada pada sekitar garis khatulistiwa, terletak antara 00 12' – 03 38' lintang Selatan; 118 43'15" – 119 54'03" Bujur Timur. Provinsi Sulawesi Barat memiliki laut sepanjang Selat Makassar yang merupakan lintas pelayaran Internasional dan berada pada titik tengah dalam hubungannya dengan Provinsi Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah dan Provinsi Kalimantan Timur. Batas wilayah Provinsi Sulawesi Barat, sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur (Selat Makassar), sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Donggala Provinsi Sulawesi Tengah, sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Pinrang Provinsi Sulawesi Selatan, dan sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Tana Toraja dan Luwu Utara Provinsi Sulawesi Selatan.

Luas wilayah Provinsi Sulawesi Barat adalah 16.787,18 km² dengan jumlah penduduk mencapai 1.419,23 ribu jiwa dan terdiri dari 6 Kabupaten yaitu Kabupaten Mamuju, Kabupaten Polewali Mandar, Kabupaten Mamasa, Kabupaten Majene, Kabupaten Mamuju Tengah, dan Kabupaten Pasangkayu. Ibukota Provinsi Sulawesi Barat terletak di Mamuju. Di bawah ini gambar atau Peta dari Provinsi Sulawesi Barat.

Gambar 4.1 Peta Provinsi Sulawesi Barat



2. Deskripsi Kelembagaan

Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat memiliki organisasi perangkat daerah berjumlah 36, salah satunya adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Secara struktur organisasi Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Barat berada di bawah naungan Bidang Administrasi Umum (Asisten III).

Gambar 4.2. Struktur Organisasi BKD Provinsi Sulawesi Barat

STRUKTUR ORGANISASI BKD PROVINSI SULAWESI BARAT



Keterangan :

- a. Kepala BKD : H. Zulkifli Mangasali, S.E, M.Si
- b. Sekretaris : Ir. Hj. Hajarani, MMA
- c. Kabid. PPIK : Ronal, S. IK, M. AP
- d. Kabid. MKP : Abdillah Umar, S. IP
- e. Kabid. PA : Muhammad Hisyam Said, S. Sos, M. Si.
- f. Kabid. PKAP : Suhamta, S.H, M. AP
- g. Kasubag. K & A : A. Mardiani Masdjidi, SE, M. AP

h. Kasubag. U & K : Hadrawati Simbar, S. IP, M. Si

Berikut ini adalah visi, misi, dan fungsi masing-masing di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Visi :

“Terwujudnya Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat yang terdepan, Malaqbiq dan Inovatif”.

Misi :

- 1. Mengelola sumber daya aparatur dengan 3T (Tepat waktu, Tepat kebutuhan dan Tepat aturan).**
- 2. Mengintegrasikan Sistem Informasi Kepegawaian ke dalam e-Government.**
- 3. Meningkatkan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara.**
- 4. Meningkatkan produktivitas dan kinerja aparatur berbasis kompetensi.**
- 5. Meningkatkan kedisiplinan dan kualitas Aparatur Sipil Negara.**

Badan Kepegawaian Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang mempunyai kedudukan di ibukota Provinsi dibawah oleh Gubernur dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi di bidang kepegawaian.

Tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah sebagai berikut:

- a. Penyusunan perencanaan program dan kegiatan di bidang kepegawaian;
- b. Pengendalian dalam pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian;
- c. Perumusan dan penyiapan kebijakan teknis pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur;

- d. Perumusan dan penyiapan kebijakan pelaksanaan pengembangan karier PNS;
- e. Pembinaan dan pemantauan sumber daya aparatur;
- f. Pelaksanaan koordinasi dan konsultasi dengan instansi terkait;
- g. Penyampaian konsep rencana kepegawaian daerah kepada Gubernur;
- h. Pemberian fasilitas penyelenggaraan kepegawaian Pemerintah Kabupaten/Kota;
- i. Pelaksanaan fasilitasi kesekretariatan Dewan Pengurus Korps Pegawai Negeri Republik Indonesia/Korps Profesi Pegawai Aparatur Sipil Negara Daerah;
- j. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program/kegiatan bidang;
- k. Penyampaian laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas kepada Gubernur; dan
- l. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan kewenangannya.

Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah terdiri atas :

- a. Sekretariat;
- b. Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian;
- c. Bidang Mutasi, Kepangkatan dan Promosi;
- d. Bidang Pengembangan Aparatur;
- e. Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan.

Sekretariat mempunyai tugas memberikan pelayanan administrative dan teknis kepada semua unsur di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah, serta fasilitasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota khususnya Bidang

Pengembangan Kompetensi Aparatur. Sekretariat dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan perencanaan, pemantauan, evaluasi, data, pelaporan program dan anggaran pengembangan sumber daya manusia aparatur provinsi;
- b. Pelaksanaan anggaran, perbendaharaan keuangan, serta pelaporan keuangan dan aset;
- c. Pengelolaan ketatausahaan, rumah tangga, perlengkapan, pengelolaan aset, dan dokumentasi; dan
- d. Pengelolaan administrasi kepegawaian dan pembinaan jabatan fungsional, serta evaluasi kinerja Aparatur Sipil Negara;

Sekretariat, terdiri atas:

- a. Subbagian Keuangan dan Aset;
 - b. Subbagian Umum dan Kepegawaian; dan
 - c. Kelompok Jabatan Fungsional.
1. Subbagian Keuangan dan Aset Sekretariat mempunyai tugas melakukan pengelolaan dan penyiapan bahan pelaksanaan verifikasi, penatausahaan, perbendaharaan, pembukuan keuangan, urusan akuntansi dan pelaporan keuangan, serta penyiapan bahan tanggapan pemeriksaan; dan
 2. Subbagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas melakukan urusan surat menyurat, pelaksanaan kearsipan dan ekspedisi, pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan, pengelolaan aset, informasi, dan dokumentasi, serta pengelolaan urusan administrasi kepegawaian, pembinaan jabatan fungsional, dan evaluasi kinerja Aparatur Sipil Negara.

Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Kepegawaian

1. Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian mempunyai tugas merencanakan, mengoordinasikan, pembinaan dan pelaksanaan di bidang perencanaan, pengadaan, dan pemberhentian ASN serta informasi kepegawaian.
2. Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian dalam melaksanakan tugas dan fungsi:
 - a. Perencanaan Program Kegiatan, Penyusunan Petunjuk Teknis dan Naskah Dinas di bidang pengadaan, pemberhentian dan informasi kepegawaian;
 - b. Merumuskan bahan kebijakan pengadaan, pemberhentian dan informasi kepegawaian;
 - c. Pengekoordinasian, pengembangan dan fasilitasi kegiatan pengadaan, pemberhentian dan informasi kepegawaian;
 - d. Pembinaan dan pengendalian kegiatan pengadaan dan pemberhentian pegawai serta informasi kepegawaian;
 - e. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan pengadaan dan pemberhentian pegawai serta informasi kepegawaian;
 - f. Penyusunan rencana kegiatan administrasi pengadaan dan pemberhentian pegawai serta informasi kepegawaian;
 - g. Pelaksanaan dan fasilitasi mengoordinasikan penerimaan ASN dan praja/taruna melalui pendidikan kedinasan di lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota;

- h. Penyusunan rencana kebutuhan, jenis dan jumlah jabatan untuk pelaksanaan pengadaan;
- i. Pengoodinasian pelaksanaan administrasi pemberhentian;
- j. Pelaksanaan koordinasi pengolahan data, pengembangan, dan pembangunan system informasi manajemen ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota;
- k. Pelaksanaan pembinaan, perencanaan, pengembangan system informasi dan pengadaan ASN;
- l. Pelaksanaan fasilitasi lembaga profesi ASN;
- m. Pelaksanaan evaluasi dan monitoring kegiatan pengadaan, pemberhentian dan dan pengelolaan informasi di lingkungan Pemerintah Provinasi dan Pemerintah Kabupaten/Kota;
- n. Penyusunan pemetaan potensi pegawai; dan
- o. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan kewenangan.

Susunan Organisasi Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional.

Bidang Mutasi, Kepangkatan dan Promosi

1. Bidang Mutasi, Kepangkatan dan Promosi mempunyai tugas melaksanakan, membina, mengawasi, mengendalikan dan menyiapkan bahan pengelolaan Mutasi, Kepangkatan dan Promosi, pengusulan dan penetapan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai dalam jabatan, di lingkungan Provinsi/Kabupaten/Kota dalam/antar provinsi sesuai formasi yang telah

ditetapkan dan penyiapan bahan pelantikan, serah terima jabatan, serta pembinaan jabatan administrasi dan jabatan fungsional.

2. Bidang Mutasi, Kepangkatan dan Promosi dalam melaksanakan tugas dan fungsi:
 - a. Penyusunan kebijakan teknis pemrosesan perpindahan dan pemberhentian pegawai dalam jabatan dan kepangkatan;
 - b. Pelaksanaan koordinasi perpindahan dan pemberhentian ASN dalam jabatan dan kepangkatan;
 - c. Pelaksanaan pelantikan dan serah terima jabatan;
 - d. Pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan pimpinan tinggi, administrasi, dan fungsional serta pertimbangan penetapan pengangkatan pemindahan dan pemberhentian dari dan dalam jabatan;
 - e. Pembinaan jabatan administrasi dan fungsional;
 - f. Pelaksanaan monitoring, evaluasi, pelaporan dan hasil analisis data pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan pimpinan tinggi, administrasi, dan fungsional serta pertimbangan penetapan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dari dan dalam jabatan di lingkungan Provinsi/Kabupaten/Kota;
 - g. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan kewenangan.

Susunan Organisasi Bidang Mutasi, Kepangkatan dan Promosi terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional.

Bidang Pengembangan Aparatur

1. Bidang Pengembangan Aparatur mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Kepala Badan dalam merumuskan kebijakan, mengoordinasikan, membina dan mengendalikan kegiatan pengembangan karier, peningkatan kapabilitas ASN, pengembangan dalam jabatan fungsional dan pengembangan aparatur, pengelolaan pendidikan lanjutan serta fasilitasi ujian dinas dan ujian penyesuaian ijazah.
2. Bidang Pengembangan Aparatur dalam melaksanakan tugas dan fungsi:
 - a. Merumuskan bahan kebijakan pengembangan karier ASN;
 - b. Mengelola administrasi peningkatan kapabilitas pegawai;
 - c. Melaksanakan pengembangan dalam jabatan fungsional;
 - d. Mengevaluasi pelaksanaan pengembangan aparatur;
 - e. Membuat kajian kebijakan pengembangan aparatur; dan
 - f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan kewenangan.

Susunan Organisasi Bidang Pengembangan Aparatur terdiri atas Kelompok Jabatan fungsional.

Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan

1. Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan kebijakan penilaian kinerja aparatur, pemberian penghargaan, pelayanan proses izin perceraian, penyelenggaraan dan penegakan disiplin serta cuti ASN.
2. Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan dalam melaksanakan tugas dan fungsi:

- a. Merumuskan bahan kebijakan penilaian kinerja, penghargaan, disiplin dan pemberian izin perkawinan/perceraian;
- b. Mengkoordinir kegiatan penilaian kinerja;
- c. Mengevaluasi hasil penilaian kinerja;
- d. Mengkoordinasikan usulan pemberian penghargaan;
- e. Mengevaluasi penilaian kinerja dan penghargaan;
- f. Membuat kajian kebijakan penilaian kinerja dan penghargaan;
- g. Mengkoordinir pembinaan dan penegakan disiplin;
- h. Mengkoordinasikan pemberian izin perkawinan/perceraian; dan
- i. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan kewenangan.

B. Paparan Dimensi Penelitian

Upaya dalam penataan aparatur pemerintah dengan penempatan orang yang tepat untuk mengisi jabatan sesuai dengan kebutuhan organisasi atau instansi pemerintah adalah salah satu upaya dari seleksi terbuka. Untuk itu, maka seleksi terbuka bagi jabatan pimpinan tinggi baik di pusat maupun di daerah, tak terkecuali oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat harus dilaksanakan berdasarkan aturan yang berlaku.

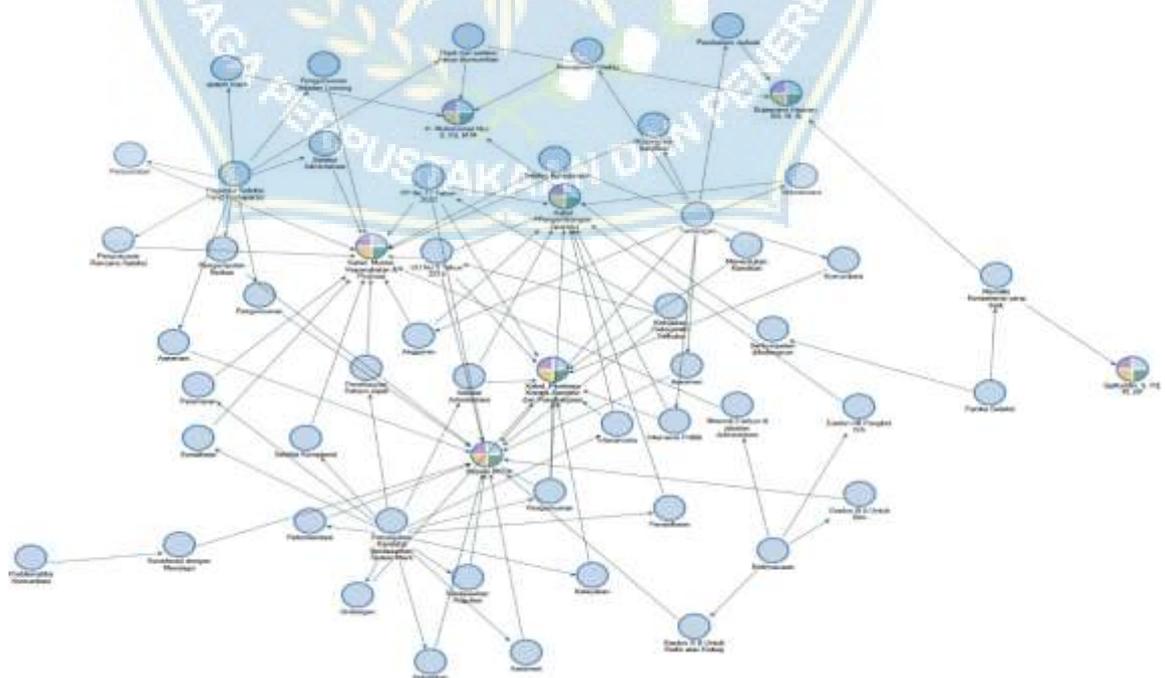
1. Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian JPT Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat.

Dasar pelaksanaannya adalah berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil juncto PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang

Perubahan atas PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Permen PAN RB Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Pelaksanaan seleksi terbuka agar dapat berhasil dan berjalan dengan baik, maka peneliti menggunakan konsep Hugo Horta dalam (Rosmiati et al., 2019) mencakup 7 (tujuh) kriteria yang akan dijadikan landasan peneliti untuk mengembangkan riset penerapan seleksi secara terbuka. Adapun ketujuh kriteria tersebut adalah kebijakan rekrutmen terbuka, kekhususan, penunjukan kandidat berdasarkan system merit, problematika komunikasi, tantangan, prosedur seleksi yang transparan dan panitia seleksi. Di bawah ini gambar visualisasi dari software NVivo 12 tentang proses pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat.

Gambar 4.3 Visualisasi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian JPT Pratama



a. Kebijakan Rekrutmen Terbuka

Suatu keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah di mana salah satunya adalah Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat mempunyai maksud dan tujuan yang jelas supaya apabila ada masalah yang muncul berkenaan dengan publik ditemukan cara mengatasinya dan tindak lanjutnya. Dengan keputusan dan kebijakan yang ditempuh oleh pemerintah dianggap mampu untuk memberikan pilihan menyelesaikan persoalan yang terjadi dengan mengubah pola pikir aparatur birokrasi. Hal ini ada kaitannya dengan budaya kerja sehingga tercipta etos kerja dalam tatanan kehidupan bermasyarakat di Provinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan surat wakil ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor: B-2325/KASN/8/2020 tanggal 14 Agustus 2020 perihal Rekomendasi Rencana Seleksi Terbuka JPT Pratama di Lingkungan Provinsi Sulawesi Barat, Gubernur menerbitkan Surat Keputusan Gubernur Sulawesi Barat Nomor: 188.4/313/SULBAR/VIII/2020 Tanggal 24 Agustus 2020 tentang Pembentukan Panitia Seleksi, Sekretariat Panitia Seleksi dan Penunjukan Assessment pada Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Pelaksanaan Seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi (JPT) pratama di Provinsi Sulawesi Barat dilaksanakan dengan berpedoman pada UU No. 5 Thn 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan secara detail proses pelaksanaannya diatur dengan PermenPANRB No. 15 Tahun 2019 yang menyebutkan bahwa

dalam hal pengisian formasi jabatan yang lowong harus melalui mekanisme seleksi terbuka secara kompetitif.

Gambar 4.4 Visualisasi Kebijakan Rekrutmen Terbuka :



Menurut pendapat dari informan bahwa kebijakan rekrutmen/seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat seperti dikemukakan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah bahwa :

“Peraturan yang mendasari pelaksanaan seleksi terbuka yaitu UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, PP No. 11 Tahun 2017 yang direvisi dengan PP No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, dan Permen PAN RB Nomor 15 Tahun 2019”(wawancara HZM 24 Agustus 2022).

Selanjutnya, hal senada juga dikemukakan oleh Kepala Bidang Mutasi, Kepegangatan, dan Promosi bahwa :

“Untuk kebijakan yang mendasari pelaksanaan seleksi terbuka adalah UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, PP No. 11 Tahun 2017 yang direvisi dengan PP No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, dan Permen PAN RB Nomor 15 Tahun 2019”(wawancara AU 08 Agustus 2022).

Adapun tahapan pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Sulawesi Barat, yang dimulai dari tahapan pengumuman, pendaftaran peserta, seleksi administrasi dan penelusuran rekam jejak, pengumuman hasil seleksi administrasi, seleksi kompetensi manajerial,

pengumuman hasil kompetensi manajerial, penulisan makalah dan bahan presentase, paparan makalah dan wawancara serta pengumuman akhir.

Seperti yang dikemukakan Sekretaris Daerah selaku Ketua Pansel bahwa:

“bahwa tahapan harus sesuai dengan Permen PANRB No. 15 Tahun 2019 yaitu Tahapan persiapan (pembentukan panitia seleksi, penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong) kemudian Tahapan Pelaksanaan (pengumuman jabatan yang lowong, seleksi administrasi dan penelusuran rekam jejak, seleksi kompetensi bisa gabung dengan tes kesehatan dan psikologi, wawancara akhir, pengumuman hasil seleksi, konsultasi dengan KASN dan penyampaian hasil penilaian kepada PPK) dan disetujui Gubernur dengan terbitnya SK Pansel dimana anggotanya merupakan para pakar atau praktisi yang berasal dari luar Sulawesi Barat”. (wawancara MI 31 Agustus 2022)

Berkaitan dengan hal di atas Kepala Bidang Mutasi, Kependidikan dan Promosi mengatakan bahwa:

“Ada persiapan, penetapan jabatan yang lowong, penyusunan rencana seleksi, membentuk panitia seleksi, kemudian persyaratan yang harus dipenuhi oleh peserta seleksi kemudian inilah yang dimasukkan dalam perencanaan seleksi diajukan ke KASN, kemudian KASN menyetujui jabatan yang akan diseleksi yang biasanya kalau jabatan itu dalam keadaan lowong atau ada kebijaksanaan enam sebelum pensiun sudah bisa diseleksi, kemudian setelah ada persetujuan diumumkan selama lima belas hari kerja tetapi selama di pandemic bisa lima hari, pada tahapan seleksi itu ada empat yaitu seleksi administrasi, penulisan makalah, assessment dan psikotest, serta wawancara sampai proses tiga besar kemudian ke KASN untuk persetujuan kemudian dipersilakan Gubernur untuk memilih satu dari tiga yang diajukan”.(wawancara AU 08 Agustus 2022)

Berdasarkan hal tersebut diatas, peneliti menyimpulkan bahwa kebijakan rekrutmen/seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Sulawesi Barat sudah sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku. Walaupun dalam pelaksanaannya ada kendala namun semuanya dapat teratasi dengan baik.

b. Kekhususan

Dalam seleksi secara terbuka menjadi salah satu peserta atau kandidat dalam menduduki status pejabat eselon dua dalam organisasi pemerintah instansi bukanlah persoalan yang mudah. Persyaratannya mempunyai jenjang kerumitan tertentu dan terdapat kriteria yang susah untuk kandidat tertentu dan memiliki talenta khusus. Para kandidat dalam memenuhi persyaratan dan kompetensi akan menemui kerumitan tertentu yang harus dipenuhi pada seleksi di tahap awal.

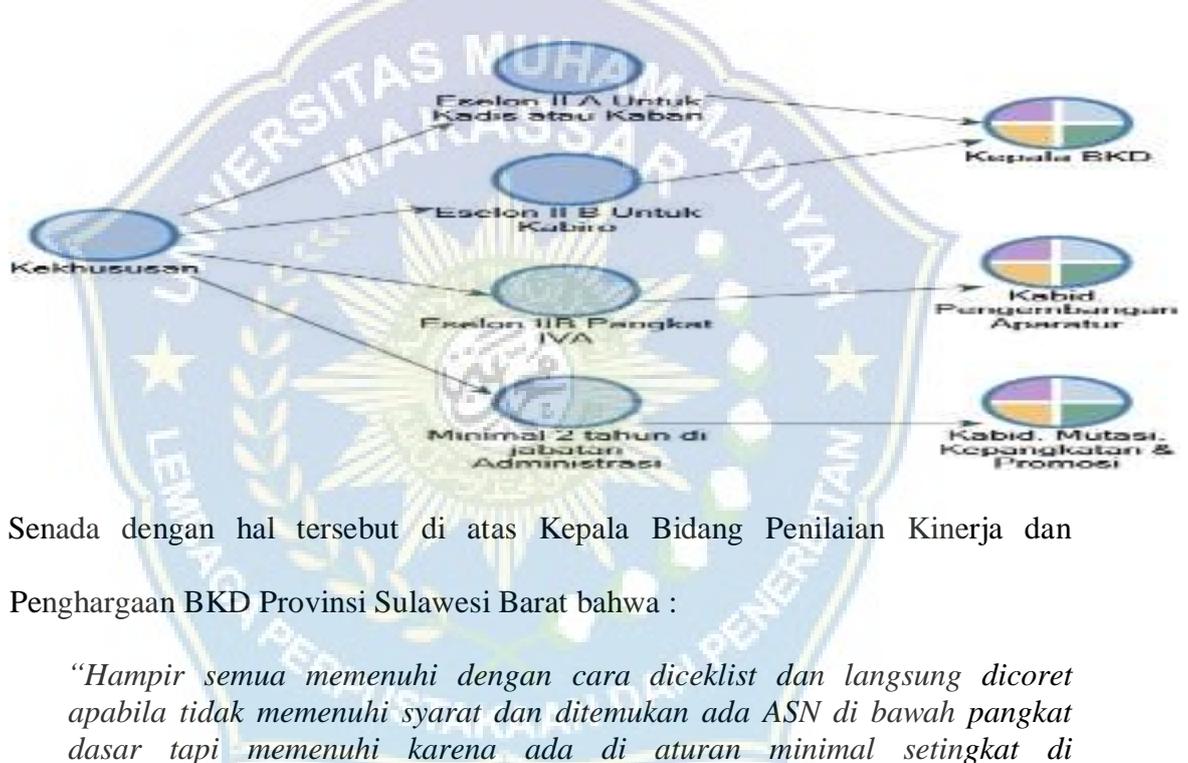
Hal ini akan berdampak serius dan akan mengurangi daya saing calon pejabat eselon dua dalam berkompetisi sebab jumlah peserta seleksi akan berkurang dan cenderung akan kurang kompetitif. Di dalam seleksi pejabat structural melalui *open selection* khusus pegawai structural eselon dua di Provinsi Sulawesi Barat, terdapat beberapa persyaratan yang dianggap dapat menurunkan daya saing.

Persyaratan yang harus dipenuhi oleh peserta seleksi terbuka yaitu : 1) Memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV; memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi Jabatan yang ditetapkan; 2) Memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling kurang selama 5 (lima) tahun; 3) Sedang atau pernah menduduki Jabatan administrator atau JF jenjang ahli madya paling singkat 2 (dua) tahun; 4) Memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik; 5) Usia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun; dan 6) Sehat jasmani dan rohani.

Seperti komentar dari informan yaitu Kepala Bidang Mutasi, Kepangkatan dan Promosi Provinsi Sulawesi Barat yang membeberkan syarat yang harus dipenuhi oleh pelamar dan akan ikut seleksi untuk jabatan eselon dua adalah :

“Semuanya sudah memenuhi syarat kepangkatan, kalau eselon Iia pangkatnya minimal IVb dan untuk eselon Iib pangkatnya minimal IVa dan minimal dua tahun di jabatan administrasi, jabatan fungsional ahli madya kemudian usia pada saat diangkat 56 tahun, pendidikan minimal strata satu dan persyaratan lain yang sudah ditetapkan di peraturan tentang seleksi terbuka”. (wawancara AU 08 Agustus 2022)

Gambar 4.5 Visualisasi kriteria Kekhususan :



Senada dengan hal tersebut di atas Kepala Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan BKD Provinsi Sulawesi Barat bahwa :

“Hampir semua memenuhi dengan cara diceklist dan langsung dicoret apabila tidak memenuhi syarat dan ditemukan ada ASN di bawah pangkat dasar tapi memenuhi karena ada di aturan minimal setingkat di bawahnya”. (wawancara SU 05 Agustus 2022)

Berdasarkan data di lapangan, PNS di Provinsi Sulawesi Barat yang mengikuti seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama tahun 2020 dengan jumlah jabatan yang lowong sebanyak 8 jabatan (3 Kepala Dinas dan 5 Kepala Biro) hanya diikuti peserta seleksi 42 orang saja yaitu dari Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat 37 orang, Pemerintah Kabupaten Majene 1

orang, Pemerintah Kabupaten Mamuju Tengah 2 orang, Instansi Vertikal ada 2 orang. Tidak semua Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi kualifikasi berminat untuk ikuti seleksi terbuka untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama.

Berdasarkan dari hasil wawancara dari para informan diperoleh data bahwa semua yang mendaftar seleksi terbuka sudah memenuhi syarat karena semuanya lolos untuk seleksi administrasi dan berlanjut ke tahapan berikutnya. Tetapi bila kita perhatikan dengan seksama atensi dari setiap kabupaten dalam lingkup Provinsi Sulawesi Barat sangat minim atau kurang yaitu hanya tiga orang saja. Dari keseluruhan jumlah Pegawai Negeri Sipil, hanya berapa persen saja dari jumlah PNS di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat yang bersaing untuk memperebutkan jabatan pimpinan tinggi pratama. Perekrutan pegawai pemerintah untuk menduduki jabatan strategis dalam pemerintahan harus dipersiapkan dengan perencanaan yang matang dan sudah tertuang dalam rencana program jangka pendek dan jangka panjang Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat sehingga panitia seleksi dengan cermat mempersiapkan berbagai hal yang akan digunakan dalam proses seleksi.

Dalam perencanaan seleksi kriteria kekhususan merupakan salah satu cara yang digunakan agar mendapatkan peserta seleksi terbuka untuk menjadi pejabat eselon dua atau kepala dinas tanpa mengurangi rasa keadilan. Karena merupakan suatu persyaratan yang khusus maka semakin mengerucut peserta seleksi yang melamar jabatan yang lowong karena yang lain akan tereliminasi dengan persyaratan tersebut.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh informan Kepala Bidang Penilaian Kinerja BKD Provinsi Sulawesi Barat bahwa :

“Saya kira dari hasil seleksi itu akan nampak kompetensi oleh ASN yang dibutuhkan dalam jabatan itu mulai dari hasil ujian tertulis, tes wawancara akan nampak kompetensinya sehingga Si A dapat ditempatkan di posisi tertentu yang berdasarkan latar pendidikan dan pengalaman sehingga dianggap walaupun latar pendidikannya tidak sesuai tetapi pengalamannya sesuai bisa dikembangkan dan sudah berdasarkan system merit (kualifikasi, kompetensi dan kinerja)”. (wawancara SU 03 Agustus 2020)

Dengan penerapan merit system kepada para calon kandidat untuk melamar jabatan eselon dua yang lowong dengan perlakuan dan kesempatan sama selama memenuhi kriteria persyaratan kualifikasi dan kompetensi. Perbedaan telah ditiadakan dalam beberapa unsur mulai dari segi ras, segi agama, jenis kelamin dan kondisi fisik berupa kecacatan. Merupakan suatu keberhasilan bila pemberlakuan pada proses administrasi tahap awal di mana semua peserta terpenuhi hak-haknya dan memperoleh perlakuan sama sebagai kandidat dari panitia penyelenggara.

Seperti komentar dari salah satu informan Kepala Bidang Pengembangan Aparatur BKD Provinsi Sulawesi Barat bahwa :

“Ya secara idealnya memang demikian kenapa seleksi terbuka dibuat karena untuk melihat sejauh mana yang diseleksi itu dan menghasilkan tiga itu kompeten di jabatan itu entah dalam perjalanan pada saat mereka menjalankan tugas kita tidak tahu karena bisa menguasai secara teori ketika diseleksi dan implementasinya di lapangan teori dan praktik biasa beda”. (wawancara MHS 05 Agustus 2022)

Hanya saja yang menjadi salah satu persyaratan untuk menjadi peserta seleksi adalah adanya persetujuan dari pimpinan langsung sehingga ada calon kandidat merasa kurang nyaman karena harus memperoleh rekomendasi langsung dari

pejabat Pembina kepegawaian. Dan sudah menjadi budaya dalam birokrasi kita yaitu merasa tidak enak untuk meminta rekomendasi dari pimpinan walaupun secara kualifikasi dan kompetensi memenuhi syarat, di samping itu ada juga informasi yang penulis dapatkan bahwa ada anggapan percuma mendaftar sementara jabatan yang lowong tersebut sudah ada orang yang dipersiapkan untuk itu, walaupun kenyataannya ada juga kandidat yang terpilih di luar prediksi.

Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Kepala Bidang Mutasi, Kepangkatan, dan Promosi menyatakan bahwa :

“tidak adanya diskriminasi yang dilakukan oleh panitia waktu menyeleksi lamaran yang masuk. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat pada tahap awal adalah melakukan pemeriksaan seluruh berkas-berkas serta kesesuaian antara bukti yang dimasukkan pelamar dan juga narasi yang telah disampaikan. Proses sudah sesuai norma-norma dalam merit system, di mana apabila telah terpenuhi seluruh persyaratan dan berkas dinyatakan lengkap maka pelamar yang mendaftar akan ditetapkan sebagai peserta yang telah lolos tahap seleksi administrasi yang selanjutnya akan bersaing dengan peserta lain pada tahapan berikutnya sampai berhasil terpilih menjadi tiga besar dan menjadi kandidat pejabat pimpinan pratama”. (wawancara AU 08 Agustus 2022).

Berdasarkan dari keterangan dari para informan di atas, penunjukan kandidat sudah berdasarkan pada system merit yaitu kualifikasi, kompetensi dan kinerja khusus untuk seleksi terbuka pada tahun 2020 karena pernah terjadi di Provinsi Sulawesi Barat yang terpilih menjadi pejabat pimpinan tinggi pratama tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya yaitu pada seleksi terbuka tahun 2022. Jadi ini merupakan kemunduran dalam pelaksanaan seleksi terbuka di daerah ini.

d. Keadaan Komunikasi

Pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat kaitannya dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi selaku

perwakilan pemerintah pusat dalam hal pembuat kebijakan, bertindak sebagai sumber atau komunikator. Di mana merupakan kewajibannya dalam menyampaikan kebijakan baru tentang pelaksanaan seleksi secara terbuka ini dengan baik dan benar kepada semua pemerintah daerah di republik dan dengan Komisi Aparatur Sipil Negara yang merupakan suatu lembaga independen yang diberi tugas dan tanggungjawab untuk mengawasi jalannya penerapan seleksi secara terbuka dalam pemilihan pejabat pimpinan tinggi.

Gambar 4.7 Visualisasi Keadaan Komunikasi :



Seperti disampaikan salah satu informan yaitu Kepala Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Barat bahwa :

“Tahapan yang paling sulit itu di assessment dengan persuratan ke KASN karena melibatkan eksternal biasanya sudah menyurat tujuh hari belum ada balasan, inspektorat yang paling rumit karena melakukan koordinasi dengan Mendagri dalam hal ini Dirjen memberikan rekomendasi atas nama Mendagri untuk menyetujui melakukan seleksi beda dengan jabatan yang lain”. (wawancara HZM 24 Agustus 2022)

Peran aktif komunikasi akan terlihat saat pemberian arahan yang tepat bagaimana penyampaian kebijakan tersebut diterima dengan baik komunikasi dan tentang bagaimana cara kebijakan pengelolaan tersebut oleh sang penerima

pesan. Kemudian, akan diumumkan lagi kepada publik sebagai pedoman dalam pelaksanaan atau penerapan kebijakan seleksi terbuka tersebut.

Permasalahan dapat terjadi di tataran pengambil kebijakan (top manajemen), dan persoalan komunikasi juga muncul pada saat pelaksanaan teknis kebijakan. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat sebagai panitia penyelenggara kegiatan seleksi terbuka, dalam hal ini dapat membantu panitia seleksi yang beranggotakan orang-orang ahli di bidangnya dan berasal dari etnis yang berbeda, juga memiliki peluang terjadinya miskomunikasi secara teknis. Salah satu hal yang pernah terjadi adalah proses waktu yang molor dari jadwal di mana seharusnya sudah berada pada tahapan tertentu ternyata ada kendala dalam proses seleksi tersebut. Dan informasi yang penulis dapatkan bahwa pernah terjadi perdebatan yang sengit di antara panitia seleksi, tetapi dengan adanya komunikasi yang intens akhirnya tercapai permufakatan sehingga semua persoalan bisa teratasi.

Komunikasi terkadang menjadi hambatan tersendiri antara panitia seleksi dan kandidat selama rekrutmen berlangsung, karena pernah panitia seleksi memberitahukan ke peserta seleksi secara mendadak sehingga peserta sempat panik mempersiapkan keperluan seleksi. Adanya jarak antara Mamuju dengan Makassar yang cukup jauh, sehingga memerlukan komunikasi yang intens sehingga setiap permasalahan dapat teratasi antara panitia seleksi dan peserta seleksi. Setiap informasi akan tersampaikan dengan cepat, tepat dan memiliki akurasi dengan melalui proses komunikasi yang baik, merupakan hal esensial/penting dalam seleksi terbuka.

Seperti dikemukakan salah satu informan dari peserta seleksi bahwa :

“Pernah seleksi 4 besar, tempatnya ada di Makassar, ada di Mamuju biasanya jadwal tiba-tiba berubah membuat kalang kabut orang. Yang menjadi kendala yaitu proses pembuatan makalah tidak terlalu paham arah yang dituju seperti di dalam hutan belantara”. (wawancara HMN 24 Agustus 2022)

Sekarang ini proses komunikasi berlangsung secara cepat tanpa ada sekat-sekat lagi dan dapat berinteraksi baik secara langsung ataupun tatap muka, melalui social media, situs internet, media cetak dan elektronik, telepon seluler, dan media komunikasi yang lain sebagai sebuah wahana dengan cara memaksimalkan penggunaannya dengan berprinsip teguh pada asas keterbukaan.

Berdasarkan keterangan dari para informan bahwa peran atau keadaan komunikasi sangat penting dalam seleksi terbuka di mana harus membangun kemitraan dengan lembaga yang berkaitan dengan pelaksanaan seleksi terbuka baik itu berkaitan dengan instansi pusat maupun daerah di mana panitia seleksi harus intens berkomunikasi dengan para peserta seleksi terbuka untuk mencegah miskomunikasi dalam pelaksanaan seleksi terbuka.

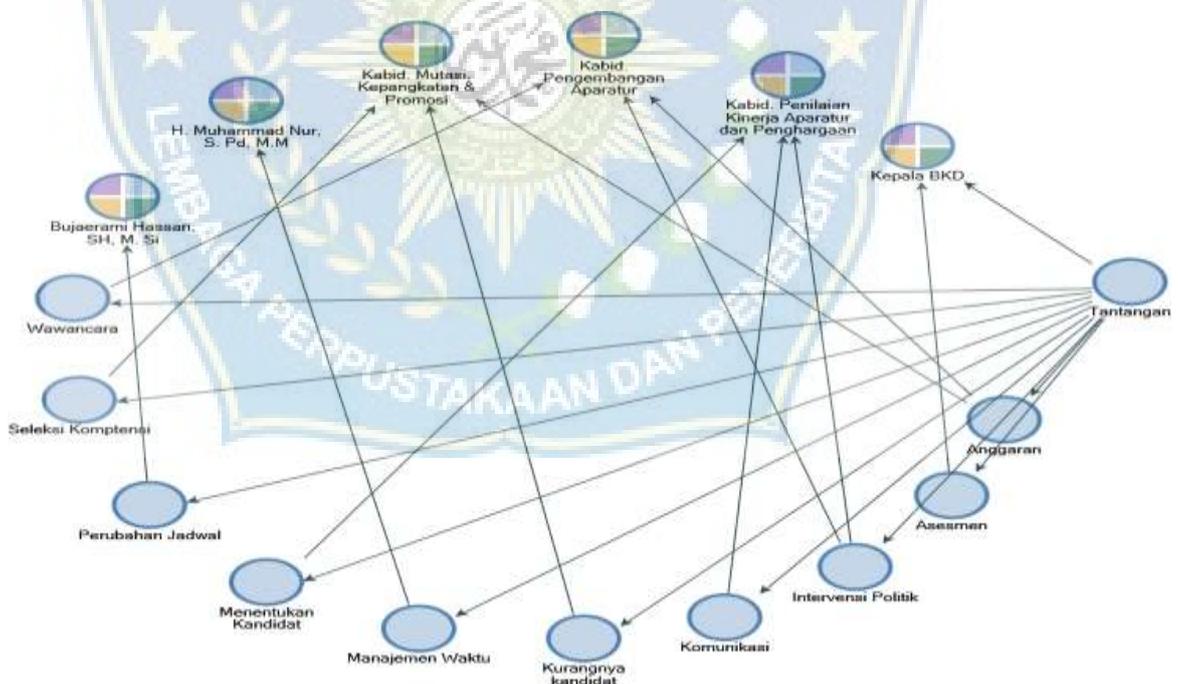
e. Tantangan

Kriteria berikutnya yang akan dibahas adalah aspek tantangan, di mana kebijakan seleksi terbuka ini merupakan hal yang baru dan menjadi sebuah tantangan bagi bangsa Indonesia khususnya Provinsi Sulawesi Barat. Muncul pertanyaan dalam benak kita, akankah sistem ini bisa terwujud dan capaian kinerja aparatur pemerintah menjadi lebih baik ataukah kebijakan baru ini hanya modus dan mengaburkan esensi reformasi birokrasi dan makin memperkokoh

praktik kolusi, korupsi dan nepotisme yang selama ini berlangsung secara berkesinambungan.

Demikian halnya dengan pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat yang menjadi tantangan terberat adalah assessment centre belum ada sehingga membutuhkan kerjasama dengan pihak lain. Di mana hal ini akan membutuhkan biaya yang jumlah cukup signifikan dan di samping itu untuk panitia seleksi yang berasal dari luar Sulawesi Barat tentu juga akan menguras biaya yang tidak sedikit baik dari segi insentif, transportasi, akomodasi, dan hal lain yang tidak terduga.

Gambar 4.8 Visualisasi Tantangan Dalam Seleksi Terbuka :



Seperti dikatakan oleh salah seorang informan yaitu Kepala Bidang Mutasi, Kependidikan dan Promosi BKD Provinsi Sulawesi Barat bahwa :

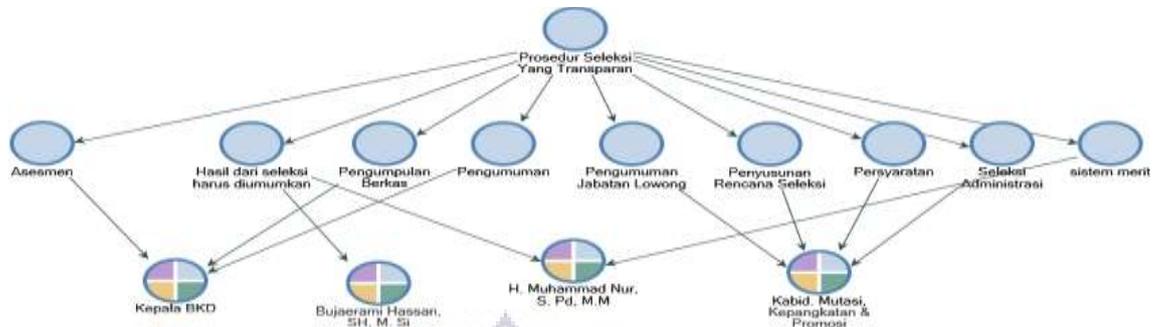
“Faktor utama yang menjadi kendala utama dalam seleksi terbuka ini adalah factor budget/anggaran berhubungan dengan akomodasi dari panitia pelaksana karena sebagian besar dari mereka dari luar Sulawesi Barat selain dari assessment tadi. Pada tahapan assessment kami dibebani anggaran yang ongkosnya sangat besar jadi masukan untuk instansi pemerintah yang berwenang khususnya BKN supaya membuat standar untuk pelaksanaan assessment, karena pada pelaksanaannya juga bertingkat-tingkat ada tujuh setengah, ada lima perkepala sedangkan yang mau kita assessment yang mau menggali kemampuan mereka. Sedangkan khusus memang yang di Dinas ESDM itu di Sulbar kami memang masih susah mencari eselon tiga yang sesuai kualifikasi dulu atau background yang sesuai dengan ESDM itu Pak Ekasakti sudah digeser jadi tidak ada yang sesuai dan andaikan kami di BKD diminta pertimbangan jangan digeser jadi sekarang kewalahan”. (wawancara AU 08 Agustus 2022)

Penerapan pelaksanaan kegiatan dalam seleksi secara terbuka, keterlibatan unsur yang terpaut dengan kebijakan ini mendapat tantangan dalam bekerja sehingga semuanya dilakukan dengan baik dan professional. Di samping itu dibutuhkan aparatur pemerintah yang memiliki komitmen dan mempunyai integritas untuk berpartisipasi ikuti keseluruhan kriteria dalam merit system. Dengan demikian kriteria yang dasar dalam tantangan ini, pihak-pihak yang ikut berperan aktif dalam panitia penyelenggara dapat berhasil memilih pejabat yang memiliki skor angka yang tertinggi dan diraih dengan bersih dan konsekuen tanpa embel-embel unsur kolusi, korupsi, dan nepotisme.

f. Transparansi Dalam Seleksi

Salah satu yang diinginkan dalam reformasi birokrasi di antaranya adalah penciptaan efek transparan dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan pejabat aparatur pemerintah. Pelaksanaan kegiatan dalam seleksi terbuka akan menjadi asa dari publik bahwa dengan seleksi secara terbuka ini harus mendapatkan angin perubahan baru dan membawa perubahan di bidang manajemen kepegawaian yang transparan di republik ini utamanya Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Gambar 4.9 Visualisasi Prosedur Seleksi Yang Transparan :



Seperti disampaikan oleh salah satu informan peserta seleksi bahwa :

“Kalo saya system rekrutmennya harus diperbaiki, transparansinya, maksud saya pengumuman harus terbuka tentang nilai psikotest, nilai wawancara, langsung saja 3 besar sehingga apa yang mendasari kita tiga besar kita maklum kalo ada orang disimpan atau apalah tapi umumkanlah hasilnya/skor itu orang kenapa saya berbeda dengan si A”. (wawancara MHN 24 Agustus 2022)

Aplikasi system digunakan supaya terjadi transparansi dan terintegrasi dengan baik dalam pelaksanaan seleksi terbuka, di mana panitia penyelenggara setiap kegiatan dalam proses seleksi telah diunggah secara online dan ditempel di papan pengumuman sehingga peserta seleksi maupun panitia seleksi tidak kesulitan untuk mengakses kegiatan setiap tahapan.

Kenyataan yang terjadi dalam seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat tahun 2020 bahwa skor nilai dari peserta seleksi setiap tahapan kegiatan tidak ditampilkan dan diberitahukan, hanya pengumuman bahwa kandidat ini yang lolos ke tahap selanjutnya. Hal ini tentunya membuat sebagian besar peserta seleksi terbuka mempertanyakan tentang skor nilai yang mereka dapatkan setiap tahapan dalam seleksi. Transparansi yang dilakukan oleh panitia penyelenggara, bahwa semua tahapan dalam proses seleksi telah disampaikan dan diberitahukan hasilnya

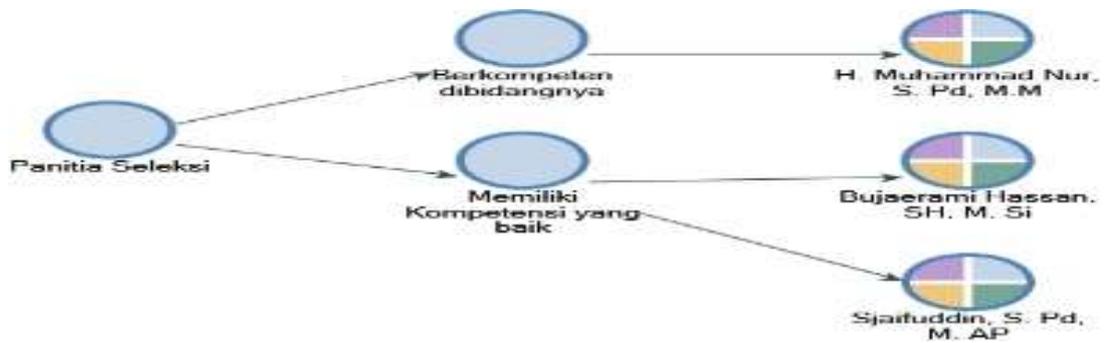
kepada peserta seleksi serta publik secara transparan melalui aplikasi system dan ditempel di papan pengumuman.

Dari kenyataan dan pernyataan diatas, penulis berasumsi bahwa sebaik dan sebagus apapun suatu system seleksi terbuka, akan tetap kelihatan tidak baik apabila pengelola sistem itu merupakan manusia yang tidak memiliki integritas dan komitmen tinggi tentang arti sebuah kejujuran. Merit system berhasil diterapkan apabila manusia yang memegang kendali sebagai panitia penyelenggara mempunyai pemikiran sejalan dengan *grand design* reformasi birokrasi.

g. Panitia Seleksi

Dalam Permen PAN RB Nomor 15 Tahun 2019 Panitia Seleksi mempunyai tugas dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sebagai berikut : a) Menyusun dan menetapkan jadwal dan tahapan pengisian; b) Menentukan metode seleksi dan menyusun materi seleksi; c) Menentukan sistem yang digunakan pada setiap tahapan pengisian; d) Menentukan kriteria penilaian seleksi administrasi dan seleksi kompetensi; e) Mengumumkan lowongan JPT dan persyaratan pelamaran; f) Melakukan seleksi administrasi dan kompetensi; dan g) Menyusun dan menyampaikan laporan hasil seleksi kepada PPK.

Gambar 4.10 Visualisasi Panitia Seleksi Terbuka :



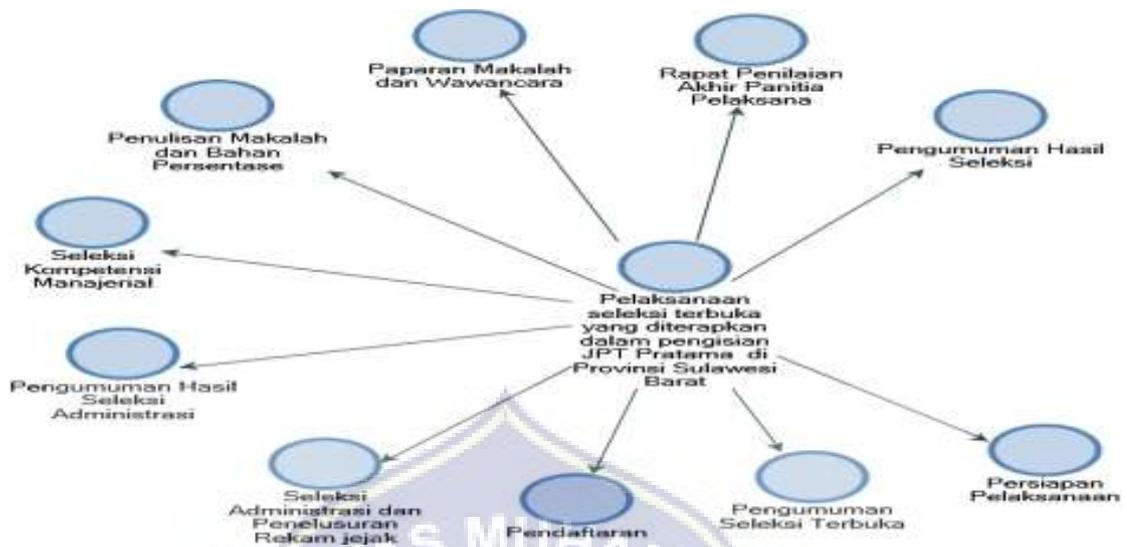
Tahapan dan jadwal pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4.1 Tahapan dan Jadwal Pelaksanaan Seleksi Terbuka Berdasarkan Data BKD Provinsi Sulawesi Barat

NO	KEGIATAN	WAKTU
1	Pengumuman	18 Agustus s/d 01 September 2020
2	Pendaftaran Peserta	19 Agustus s/d 01 September 2020
3	Seleksi Administrasi dan Penelusuran Rekam Jejak	02 September s/d 03 September 2020
4	Pengumuman Hasil Seleksi Administrasi	04 September 2020
5	Seleksi Kompetensi Manajerial (Assessment)	07 – 08 September 2020
6	Pengumuman Hasil Kompetensi Manajerial	09 September 2020
7	Penulisan Makalah dan Bahan Persentase	10 – 11 September 2020
8	Paparan Makalah dan Wawancara	12 – 13 September 2020
9	Pengumuman Hasil Akhir	14 September 2020

Berikut ini gambar tahapan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat.

Gambar 4.11 Tahapan Seleksi Terbuka di Provinsi Sulawesi Barat



Adapun tahapan pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Sulawesi Barat, yang dimulai dari tahapan pengumuman, pendaftaran peserta, seleksi administrasi dan penelusuran rekam jejak, pengumuman hasil seleksi administrasi, seleksi kompetensi manajerial, pengumuman hasil kompetensi manajerial, penulisan makalah dan bahan presentase, paparan makalah dan wawancara serta pengumuman akhir. Seperti yang dikemukakan oleh Sekretaris Daerah selaku Ketua Pansel bahwa :

“bahwa tahapan harus sesuai dengan Permen PANRB No. 15 Tahun 2019 yaitu Tahapan persiapan (pembentukan panitia seleksi, penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong) kemudian Tahapan Pelaksanaan (pengumuman jabatan yang lowong, seleksi administrasi dan penelusuran rekam jejak, seleksi kompetensi bisa gabung dengan tes kesehatan dan psikologi, wawancara akhir, pengumuman hasil seleksi, konsultasi dengan KASN dan penyampaian hasil penilaian kepada PPK) dan disetujui Gubernur dengan terbitnya SK Pansel dimana anggotanya merupakan para pakar atau praktisi yang berasal dari luar Sulawesi Barat”. (wawancara MI 31 Agustus 2022)

Berkaitan dengan hal di atas Kepala Bidang Mutasi, Kependidikan dan Promosi mengatakan bahwa:

“Ada persiapan, penetapan jabatan yang lowong, penyusunan rencana seleksi, membentuk panitia seleksi, kemudian persyaratan yang harus dipenuhi oleh peserta seleksi kemudian inilah yang dimasukkan dalam perencanaan seleksi diajukan ke KASN, kemudian KASN menyetujui jabatan yang akan diseleksi yang biasanya kalau jabatan itu dalam keadaan lowong

atau ada kebijaksanaan enam sebelum pensiun sudah bisa diseleksi, kemudian setelah ada persetujuan diumumkan selama lima belas hari kerja tetapi selama di pandemic bisa lima hari, pada tahapan seleksi itu ada empat yaitu seleksi administrasi, penulisan makalah, assessment dan psikotest, serta wawancara sampai proses tiga besar kemudian ke KASN untuk persetujuan kemudian dipersilakan Gubernur untuk memilih satu dari tiga yang diajukan”.(wawancara AU 08 Agustus 2022)

1. Pengumuman Seleksi Terbuka

Berdasarkan Surat Pengumuman Panitia Seleksi Nomor: 002/VIII/PANSEL-JPT/2020 tanggal 18 Agustus 2020, Seleksi Pengisian JPT Pratama Provinsi Sulawesi Barat dilaksanakan mulai 18 Agustus s/d 01 September 2020 selama 15 (lima belas) hari kalender sejumlah 08 (delapan) Jabatan sebagai berikut :

Tabel 4.2 Daftar Jabatan Yang Lowong Di Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2020

No.	NAMA JABATAN	ESELON
1	Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah	JPT Pratama, Eselon II-a
2	Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan Daerah	JPT Pratama, Eselon II-a
3	Kepala Dinas Ketahanan Pangan Daerah	JPT Pratama, Eselon II-a
4	Kepala Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah	JPT Pratama, Eselon II-b
5	Kepala Biro Hukum Sekretariat Daerah	JPT Pratama, Eselon II-b
6	Kepala Biro Umum, Perlengkapan, dan Protokol Sekretariat Daerah	JPT Pratama, Eselon II-b
7	Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah	JPT Pratama, Eselon II-b
8	Kepala Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah	JPT Pratama, Eselon II-b

Pengumuman, dilakukan melalui 3 (tiga) media yaitu: 1) Papan Pengumuman; 2) Website <http://sulbarprov.go.id>; dan 3) Undangan ke Kabupaten, OPD dan Undangan Perorangan. Seperti dikemukakan oleh informan dalam hal ini Kepala BKD Provinsi Sulawesi Barat bahwa:

”tahapannya mulai dari pengumuman di mana aturan lama yaitu 15 hari sampai dengan lolos berkas apa semua kan sampai assessmennya sampai terpilih tiga besar di mana panitia menyerahkan ke KASN kemudian ke sekretariat dulu karena sekretaris yang mentabulasi baru menyurat PPK, hasil administrasi dari sekretaris diajukan ke Pembina Kepegawaian bahwa ini yang lulus dan mau dikirim ke KASN maka tanda tangan gubernur bahwa

inilah tiga orang yang lulus dalam jabatan ini, nah setelah itu KASN memberikan rekomendasi untuk melakukan pelantikan ...setelah dipilih menyurat lagi gubernur ke sana bahwa yang ini mau dilantik...” (wawancara HZM 24 Agustus 2022)

Berikut ini penuturan yang dikemukakan oleh informan lain yaitu Kabid. Mutasi, Kepangkatan, dan Promosi BKD bahwa :

”Tahapan mulai dari pemasukan berkas, penulisan makalah, assessmen dan wawancara oleh pansel, nanti akan terbit tiga besar setiap jabatan selanjut berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 2014 PPK memilih salah satu dari tiga calon yang akan diajukan, itulah selanjutnya yang akan disampaikan ke KASN untuk mendapatkan persetujuan barulah dilantik,dari seleksi itu tiga besar dari setiap jabatan dan gubernur memilih salah satunya...setiap tahapan kami laporkan ke KASN pada saat permintaan persetujuan pelaksanaan dan sudah disetujui ”.(wawancara AU 08 Agustus 2022)

2. Pendaftaran

Pendaftaran dilaksanakan mulai Rabu 19 Agustus s/d 01 September 2020 berakhir pada pukul 16.00 wita pada tanggal 01 September 2020. Jumlah pendaftar pada hari terakhir sebanyak 42 (empat puluh dua) orang. Dokumen pendaftar diterima oleh Sekretariat Panitia Seleksi bertempat di Aula Badan Kepegawaian Daerah melalui penyerahan langsung berkas calon dan paket jasa pengiriman, selain dokumen fisik peserta mengirim softcopy melalui email Sekretariat Panitia di mutasisulbar@gmail.com. Softcopy dokumen peserta dapat di download pada laman <http://gg.gg/jpt2020>.

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan di lapangan bahwa proses pendaftaran yang dilakukan oleh panitia seleksi telah sesuai dengan prosedur yaitu berlangsung selama 15 hari kerja, sudah sesuai dengan aturan yang ada dalam permen PAN RB. Apalagi pendaftarannya secara online yang memudahkan para peserta seleksi untuk mengakses link yang telah disediakan oleh panitia seleksi terbuka.

3. Seleksi Administrasi dan Penelusuran Rekam jejak

Seleksi Administrasi dan Penelusuran Rekam Jejak dilaksanakan pada Rabu 02 September s/d Kamis 03 September 2020, dari hasil seleksi administrasi setelah dilakukan verifikasi berkas dari 42 peserta semua dinyatakan lolos seleksi administrasi. Pada tahapan penilaian rekam jejak penilaian dilakukan menggunakan 4 (empat) indikator yaitu : 1) Kepangkatan; 2) Relevansi Jabatan; 3) Riwayat Jabatan; 4) Relevansi Pendidikan; dan 5) Diklatpim.

Berkaitan dengan seleksi administrasi dan penelusuran rekam jejak maka komentar dari Kepala Bidang Mutasi, Kepangkatan dan Promosi bahwa:

“Semuanya sudah memenuhi syarat kepangkatan, kalau eselon IIa pangkatnya minimal IVb dan untuk eselon IIb pangkatnya minimal IVa dan minimal dua tahun di jabatan administrasi, jabatan fungsional ahli madya kemudian usia pada saat diangkat 56 tahun, pendidikan minimal strata satu dan persyaratan lain yang sudah ditetapkan di peraturan tentang seleksi terbuka”.(wawancara AU 08 Agustus 2022)

4. Pengumuman Hasil Seleksi Administrasi

Pengumuman Hasil Seleksi Administrasi diumumkan berdasarkan Pengumuman Panitia Seleksi Nomor: 008/IX/PANSEL-JPT/2020 tentang Penetapan Hasil Seleksi Administrasi dalam Rangka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2020 tanggal 04 September 2020. Peserta yang dinyatakan lolos seleksi administrasi dan berhak untuk mengikuti seleksi kompetensi manajerial. Dari 42 (empat puluh dua) peserta, semuanya dinyatakan lolos seleksi administrasi. Pengumuman seleksi administrasi menggunakan media papan pengumuman dan website <http://sulbarprov.go.id>

Seperti pendapat dari salah satu informan yaitu Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur BKD Provinsi Sulawesi Barat bahwa:

“Pemberitahuan atau pengumuman melalui media bahwa akan diadakan lelang terbuka kepada seluruh ASN di Sulawesi Barat yang memenuhi persyaratan bahwa akan ada pengisian jabatan di mana dalam pengumuman itu sudah ada semua persyaratan sesudah itu ada ujian tertulis yang dilakukan di depan panitia seleksi dan selanjutnya forum group diskusi (FGD) serta wawancara”. (wawancara SU 03 Agustus 2020)

Berdasarkan hal tersebut di atas peneliti menyatakan bahwa pengumuman hasil seleksi administrasi telah disampaikan kepada para peserta seleksi dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama tentang siapa-siapa yang lolos ke tahapan berikutnya dan bersiap untuk berkompetisi untuk seleksi kompetensi manajerial.

5. Seleksi Kompetensi Manajerial

Pelaksanaan Seleksi Kompetensi Manajerial dilaksanakan oleh Pusat Layanan Fakultas Psikologi Universitas Negeri Makassar. Waktu Pelaksanaan selama 2 (dua) hari mulai pada hari Senin 07 September s/d Selasa 08 September 2020 di Aula BKD Provinsi Sulawesi Barat dan melalui Media App Zoom. Peserta yang mengikuti tahapan ini sejumlah 24 peserta, sedangkan 18 peserta lain menggunakan nilai assessment yang masih berlaku (diatur dalam Permenpan Nomor 15 Tahun 2019 berlaku 3 tahun) yaitu pada seleksi JPT Pratama Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2019 (Assessment PUSLATBANG Tahun 2019) dan hasil Penilaian Kompetensi PNS Tahun 2018 (PUSLATBANG 2018).

Selanjutnya dari hasil Assessment yang dilakukan Pusat Layanan Psikologi Universitas Negeri Makassar, Assessment PUSLATBANG Tahun 2019 dan Assessment PUSLATBANG Tahun 2018 selanjutnya dilakukan penilaian

terhadap 42 peserta untuk menentukan 4 (empat) besar untuk setiap jabatan. Rapat Pansel dilakukan melalui Media App Zoom yang dihadiri oleh Pansel, Tim Assessment dan Sekretariat Pansel. Seperti dikemukakan oleh Ketua Panitia Seleksi bahwa:

“untuk tahapan seleksi administrasi, seleksi kompetensi juga tidak terlalu sulit karena kita bekerjasama dengan Pusat Layanan Fakultas Psikologi Universitas Negeri Makassar untuk assessment centernya di mana mereka sudah professional dan berpengalaman”. (wawancara MI 31 Agustus 2022)

Dari informasi di atas didapatkan data bahwa peserta seleksi terbuka terbagi dalam dua kategori dimana kategori pertama adalah peserta yang belum memiliki sertifikat asesmen dan kategori kedua adalah peserta seleksi yang memiliki sertifikat asesmen yang masih berlaku ketika seleksi terbuka dilaksanakan.

6. Penulisan Makalah dan Bahan Persentase

Pelaksanaan penulisan makalah dan bahan persentase dilaksanakan pada hari Senin, 14 September 2020 di 3 (tiga) lokasi yaitu Aula Mamuju (BKD Provinsi Sulawesi Barat), Makassar (Rektorat Universitas Hasanuddin) dan Jakarta. Peserta yang ikut sejumlah 32 (tiga puluh dua) orang yang dinyatakan lolos seleksi kompetensi manajerial. Penulisan makalah menggunakan aplikasi MS. Word selanjutnya dibuat persentase menggunakan MS. Powerpoint.

Salah satu sumber informan dari peserta seleksi terbuka mengemukakan bahwa :

“Ketika penulisan makalah yang berlangsung di aula BKD Provinsi Sulawesi Barat, di mana laptop para peserta seleksi ditukar antara peserta yang satu dengan yang lainnya untuk mencegah kemungkinan yang tidak diharapkan”. (wawancara HMN 14 Agustus 2020)

Dalam penulisan makalah, peserta wajib menggunakan dan mengoperasikan sendiri PC (Personal Computer) untuk penulisan makalah sebagai bahan persentase dan selanjutnya menuangkan dalam slide di Powerpoint. Penilaian

makalah dinilai langsung setiap panel dengan menggunakan media Google Form melalui link <https://forms.gle/Vy4pn3wesv82J2fE6> .

Berdasarkan hal tersebut diatas didapatkan informasi bahwa pelaksanaan seleksi terbuka dalam tahapan penulisan makalah di mana panitia telah mengantisipasi adanya kecurangan dimana laptop peserta yang satu ditukar dengan peserta yang lain sehingga menyiratkan bahwa tahapan ini sudah sesuai prosedur dan fair.

7. Paparan Makalah dan Wawancara

Paparan Makalah dan Wawancara dilaksanakan pada hari Rabu 16 September s/d Jumat 18 September 2020 di Rapat BKD Provinsi Sulawesi Barat melalui Media App Zoom. Dalam App Zoom, host membuat 5 breakout room sesuai dengan jumlah Panel di mana setiap peserta akan memasuki 5 breakout room untuk melakukan wawancara dengan panel.

Peserta yang mengikuti tahapan ini sejumlah 32 (tiga puluh dua) orang dengan rincian 4 peserta untuk setiap jabatan. Penilaian paparan makalah dan wawancara dinilai langsung setiap panel dengan menggunakan media Google Form melalui link <https://forms.gle/n1KTvaOkW5Y14mHP8> . Berdasarkan dari data peserta yang berjumlah 32 orang berarti sudah ada peserta seleksi yang tidak lolos untuk mengikuti tahapan yang paling krusial dalam seleksi terbuka yaitu pemilihan tiga besar yang akan siap direkomendasikan oleh panitia seleksi atau pejabat yang berwenang kepada PPK dalam hal ini Gubernur Sulawesi Barat untuk memilih satu diantara 3 calon yang diajukan.

8. Rapat Penilaian Akhir Panitia Pelaksana

Rapat penilaian akhir Panitia Pelaksana dilaksanakan pada hari Minggu 20 September 2020 melalui Media App Zoom dihadiri oleh 5 (lima) orang panel dan sekretariat panel. Dalam rapat dilakukan rekap nilai yang terdiri dari 4 unsur yaitu : 1) Rekam Jejak 20%; 2) Assessment 25%; 3) Penulisan Makalah dan Bahan Persentase 20%; dan 4) Paparan Makalah dan Wawancara 35%.

Hasil dari rapat adalah penentuan 3 (tiga) calon dengan perolehan poin 3 (tiga) tertinggi pada setiap jabatan, selanjutnya akan disampaikan kepada PPK (Pejabat Pembina Kepegawaian) melalui PyB selanjutnya ditetapkan dan dilantik setelah mendapat persetujuan/rekomendasi dari KASN.

9. Pengumuman Hasil Seleksi

Pengumuman Hasil Pelaksanaan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat diumumkan melalui surat pengumuman yang ditandatangani oleh Ketua Panel dengan Nomor: 015/IX/PANSEL-JPT/2020 tanggal 21 September 2020. Pengumuman melalui di media papan pengumuman, website <http://sulbarprov.go.id>

Bagi instansi pusat ataupun daerah dalam melaksanakan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi harus berpedoman pada aturan atau dasar hukum berlaku. Pihak pemerintah, dalam hal ini Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat sebagai unsur pelaksana dari kebijakan seleksi terbuka haruslah secara komprehensif memahami tentang aturan tersebut.

Berikut ini ada beberapa pendapat dari informan Kepala BKD Provinsi Sulawesi Barat yaitu bahwa :

”setelah dilakukan penilaian dari panel maka diserahkanlah itu ke ketua baru diserahkan ke sekretaris sebagai administrasi, kita lihat nilainya dari sana dilihat si A lulus di jabatan ini dengan nilai sekian, jadi setelah itu kita rangking 1,2,3 disorong ke KASN kemudian KASN memberikan rekomendasi untuk melakukan yang mana dipilih oleh PPK/Gubernur karena di dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 hak prerogative PPK untuk menentukan siapa yang mau dipilih ...”

Selanjutnya ...”tahapannya mulai dari pengumuman di mana aturan lama yaitu 15 hari sampai dengan lolos berkas apa semua kan sampai assessmennya sampai terpilih tiga besar di mana panitia menyerahkan ke KASN kemudian ke sekretariat dulu karena sekretaris yang mentabulasi baru menyurat PPK, hasil administrasi dari sekretaris diajukan ke Pembina Kepegawaian bahwa ini yang lulus dan mau dikirim ke KASN maka tanda tangan gubernur bahwa inilah tiga orang yang lulus dalam jabatan ini, nah setelah itu KASN memberikan rekomendasi untuk melakukan pelantikan ...setelah dipilih menyurat lagi gubernur ke sana bahwa yang ini mau dilantik”. (wawancara HZM 24 Agustus 2022)

Kemudian dilanjutkan Kabid. Mutasi, Kependidikan, dan Promosi BKD Provinsi Sulawesi Barat bahwa :

“Sesuai dengan regulasi kami di BKD yang mengembang tugas dan fungsi sebagai administrasi kepegawaian melaksanakan seleksi terbuka mulai meminta persetujuan dari KASN dengan menyampaikan rencana seleksi, panelnya siapa kemudian diumumkan mulai dari pemasukan berkas, penulisan makalah, assessment, wawancara oleh panel dan akan terpilih tiga besar setiap jabatan kemudian PPK memilih salah satu dari tiga calon yang diajukan, itulah yang disampaikan ke KASN untuk mendapatkan persetujuan kemudian baru dilantik”.(wawancara AU 08 Agustus 2022)

Pelaksanaannya memang sudah sesuai dengan jadwal menurut penuturan dari panitia seleksi, tetapi bila kita perhatikan dengan seksama terdapat masalah dalam prosesnya yaitu Surat Keputusan Gubernur tertanggal 24 Agustus 2020, sementara pengumuman sudah diberitakan dan disampaikan ke publik tanggal 18 Agustus 2020.

Perlu digarisbawahi di mana panitia dalam sekretariat dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah pelaksana dari keputusan gubernur tersebut. Jadi menurut asumsi dari peneliti bahwa ada kerancuan dalam

sk gubernur dengan proses pelaksanaan seleksi terbuka, terkesan terburu-buru dalam hal penyampaian ke publik.

2. Faktor-Faktor Yang Menjadi Kendala Dalam Seleksi Terbuka

Dalam seleksi jabatan, intervensi politik dan hubungan kekerabatan sudah ada dari dulu dan pernah dianggap sebagai pilihan sistem yang sesuai pada zamannya di berbagai negara, yang lebih dikenal sebagai *patronage* dan *spoils system*. Dari masa ke masa, perpanjangan tangan penguasa dengan pejabat public sangat erat kaitannya sehingga tidak dipungkiri bahwa seringkali mengutamakan pihak-pihak yang mempunyai kedekatan dengan Pejabat Pembina Kepegawaian daripada yang lain dalam hal pemberian pelayanan publik..

Jabatan struktural adalah jabatan elit dalam pemerintahan karena berpeluang dan berpotensi untuk melakukan praktik patronase dalam kepentingan/interes politik tertentu di provinsi dan kabupaten/kota. Jabatan struktural merupakan jabatan penting yang sangat strategis dalam sebuah birokrasi, mengingat bahwa berada di tangan pejabat struktural setiap pengambilan keputusan dan kebijakan (Sedarmayanti, 2017).

Pelaksanaan seleksi terbuka yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat tidak terlepas dari permasalahan di mana bisa menjadi kendala atau hambatan yang serius apabila tidak ditangani secara professional sesuai dengan norma-norma atau kaidah-kaidah yang berlaku secara nasional. Berdasarkan dari hasil observasi dan temuan di lapangan didapati ada beberapa factor yang turut mempengaruhi proses seleksi terbuka.

Berikut ini adalah gambar visualisasi dari software NVivo 12 mengenai factor-faktor yang menjadi kendala dalam seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat pada tahun 2020. Faktor-faktor kendala dalam seleksi terbuka dapat dilihat dari uraian wawancara yang dikemukakan para panitia seleksi sebagai informan dalam penelitian ini ada 3 yaitu berhubungan dengan waktu, biaya atau anggaran dan budaya birokrasi.

Gambar 4.12 Faktor-Faktor Kendala Dalam Seleksi Terbuka



1. Waktu

Waktu pelaksanaan sebagaimana dikeluarkan oleh Panitia Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Provinsi Sulawesi Barat mulai dari pengumuman jabatan yang akan diseleksi yaitu tanggal 18 Agustus 2020 sampai dengan pengumuman hasil akhir tanggal 14 September 2020. Jadi waktu yang diperlukan proses seleksi kurang lebih satu bulan. Pengakuan dari salah satu peserta seleksi terbuka adalah penyampaian berita tentang tempat untuk proses seleksi, waktu pemberitahuannya mendadak sekali sehingga peserta belum

mempersiapkan diri untuk hal tersebut. Secara lengkap dikatakan peserta seleksi terbuka dapat diuraikan dalam pelaksanaan seleksi terbuka yang berhubungan dengan waktu.

“... kemarin salah satu hal yang harus diperbaiki adalah konsistensi antara waktu pelaksanaan dengan pelaksanaan seleksi di lapangan. Hal ini menjadi penting mengingat kami harus menyediakan waktu untuk persiapan melaksanakan seleksi karena terkadang tiba-tiba ada pemberitahuan bahwa harus ke Makassar untuk seleksi berikutnya. Kemudian selanjutnya yang dipermasalahkan adalah tidak adanya transparansi dalam skor penilaian sehingga terkadang tidak mengetahui kekurangannya di sector mana yang kurang sehingga bisa dievaluasi dan diperbaiki ke depannya”.(wawancara HMN 15 Agustus 2022)

Kemudian ada pendapat dari peserta seleksi yang lain “...ada sedikit kendala tentang waktu, katakanlah tanggal pengumuman tanggal sekian ternyata pada tanggal waktu berkenaan kita berada masih berada pada proses sebelumnya ...katakanlah begini dalam tahapannya sudah disusun pendaftaran tanggal sekian, pemberkasan sampai tanggal sekian, tes wawancara sekian, pembuatan makalah tanggal sekian dan seterusnya biasa sih molor ini masalah manajemen waktu tapi saya pernah menanyakan itu, pada waktu itu saya ada di fase penulisan makalah ke wawancara semestinya tanggal wawancara itu katakanlah ini hari belum ada jadwalnya juga”.(wawancara SJ 22 Agustus 2022)

Sementara di sisi lain, mantan Kabid Mutasi, Kepangkatan dan Promosi BKD mengatakan bahwa:

“... konsistensi waktu bagi pelaksana seleksi menjadi tantangan tersendiri. Hal ini dikarenakan oleh beberapa hal yang tidak dapat diprediksi dan jadwal tim panitia seleksi yang harus disesuaikan jadwalnya serta kesediaan waktu dari kandidat sendiri mengingat kandidat adalah pejabat daerah yang juga harus menyesuaikan dengan jadwalnya sendiri”.(wawancara DJ 01 Agustus 2022)

Penelitian Irfan (2017) bahwa: “... pembatasan waktu terhadap calon peserta seleksi terkadang dilakukan oleh instansi untuk membatasi peserta dari luar instansi adalah dengan memberlakukan persyaratan-persyaratan yang sulit dipenuhi oleh calon peserta seleksi dari luar instansi tersebut”. Ada

kecenderungan masing-masing instansi pemerintah menginginkan lowongan jabatan di lingkungan instansinya diisi dari orang dalam”. Terjadi kontradiksi dalam hal ini dan bertentangan dengan prinsip system karier terbuka yang mengedepankan aspek pembebasan peserta dari luar untuk ikut berkompetisi dalam pelaksanaan seleksi terbuka. Terkait dengan pernyataan ini sudah seharusnya pihak Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat yang memiliki otoritas dalam hal penerapan open selection dalam mengisi jabatan structural eselon dua untuk tetap mengedepankan prinsip adil, peduli, disiplin dan bertanggungjawab.

2. Biaya/Anggaran

Biaya pelaksanaan seleksi terbuka yang diakui oleh mantan Kabid Mutasi, Kependidikan dan Promosi BKD bahwa anggaran pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat yang menyedot anggaran yaitu pada assessment center di samping itu akomodasi, transportasi dan insentif panel. Secara lengkap dikatakan panitia tentang anggaran yang digunakan dalam seleksi terbuka bahwa:

“... biaya lain, dialokasikan dalam rangka pembayaran pihak ketiga yang melaksanakan tugas menelusuri kompetensi dari para peserta dan kompetensi yang diperlukan, biasanya dalam bentuk assessment center. Biaya tersebut, tergantung dari penawaran pihak ketiga berkenaan dengan jenis materi dan metode seleksi (assessment center). Selain itu, terdapat juga biaya yang besar dalam seleksi yaitu akomodasi, transportasi dan insentif”.(wawancara DJ 01 Agustus 2022)

Setiap kegiatan pemerintahan anggaran pelaksanaannya biasa menjadi kendala salah satunya anggaran tak terduga tidak sesuai lagi dengan disiapkan dan dialokasikan dalam pagu anggaran yang ditetapkan. Kenyataan bahwa benar-benar terjadi, berdasarkan mengingat pengakuan kalangan BKD Provinsi

Sulawesi Barat terhadap biaya akomodasi dan biaya transport dari tim panitia seleksi sebanyak 4 (empat) orang yang berasal dari luar daerah yaitu Kota Makassar. Seperti dijelaskan panitia seleksi berhubungan dengan penggunaan anggaran bahwa:

“Biaya tak terduga yang tidak teranggarkan adalah biaya akomodasi dan transportasi tim panitia seleksi akademisi profesional yang berasal dari Makassar. Hal ini dikarenakan pada saat penentuan pagu anggaran dengan kenyataan berbeda saat pelaksanaannya di mana akademisi dan profesional yang direkrut berasal dari universitas di Makassar sehingga dari segi akomodasi kadang di luar perkiraan sebelumnya, maka kami sedikit mengalami kendala”.(wawancara AU 08 Agustus 2022)

Seperti yang dikemukakan oleh Kabid Pengembangan Aparatur BKD tentang penggunaan anggaran bahwa “...kembali lagi ke pembiayaan, ketika kita mengundang orang di luar Sulawesi Barat semisal yang bisa menangani pendidikan kita undang yang di Universitas ketika banyak masuk berarti kita memerlukan biaya banyak untuk itu...”(wawancara MHS 05 Agustus 2022)

Berdasarkan dari pengakuan beberapa panitia seleksi yang tergabung dalam proses seleksi terbuka di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat mengatakan bahwa yang menjadi kendala dalam kegiatan seleksi ini adalah anggaran yang digunakan. Terutama dalam hal yang berhubungan dengan akomodasi, transportasi, dan yang paling membutuhkan anggaran besar adalah assessment peserta seleksi. Mengingat hal ini bahwa ke depannya pihak Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dapat memikirkan masalah tersebut di antaranya membentuk suatu lembaga yang bertugas sebagai pelaksana assessment center serta mengundang akademisi yang bersertifikat untuk menjadi panitia seleksi yang berada dalam lingkup Provinsi Sulawesi Barat.

3. Budaya Birokrasi

Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat membuka lowongan dan memberikan kesempatan pegawai aparatur sipil negara yang berada dalam lingkup dibawahnya untuk ikut bersaing dalam jabatan struktural eselon dua dengan memenuhi kualifikasi dan kapabilitas yang dipersyaratkan untuk berkompetisi dalam *open selection*. Dengan perlakuan yang sama dan tidak adanya diskriminasi kepada pegawai yang berpartisipasi dalam seleksi terbuka membuat pelamar dari berbagai instansi turut menjadi pendaftar. Secara umum, Proses semacam ini akan dapat menumbuhkembangkan semangat profesionalisme untuk bersaing secara kompetitif, namun tabiat dari aparatur birokrasi di Provinsi Sulawesi Barat masih memiliki rasa tidak enak atau malu untuk mengambil rekomendasi dari atasan langsung. Hal ini diakui oleh salah satu peserta di Provinsi Sulawesi Barat yang berhubungan dengan budaya birokrasi bahwa :

“... saya ini mendaftar ikut seleksi karena saya yakin saya mampu mengikuti seleksi tersebut dan pangkat saya terpenuhi. Namun yang menjadi pikiran saya adalah penilaian pribadi dalam arti bahwa saya tidak enak mendaftar jika pimpinan saya tidak merekomendasikan, di samping itu adanya asumsi pribadi bahwa untuk jabatan tertentu sudah ada orang yang dijagokan oleh penentu kebijakan”.(wawancara SJ 22 Agustus 2022)

Santoso dalam (Wicaksono & Soekotjo, 2020) bahwa “ada dua faktor yang menguatkan budaya kerja yaitu penyebaran nilai-nilai budaya sehingga anggota mengetahui budaya yang terkandung dalam organisasi dan tingkat komitmen anggota terhadap organisasi”. Walaupun mempunyai kesempatan untuk berpartisipasi, peserta memiliki asumsi lain yang bisa membatalkan hasratnya apabila tidak memperoleh ketebelece ataupun surat penugasan dari atasan langsung yaitu gubernur. Sudah tentu akan berpengaruh terhadap pegawai yang

mau ikut berkompetisi untuk mengisi jabatan yang lowong dalam lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Seperti yang dikatakan salah satu peserta seleksi terbuka yang berhubungan dengan budaya birokrasi bahwa :

“untuk mengikuti seleksi terbuka harus mendapatkan izin dan rekomendasi langsung dari pimpinan yang dalam hal ini adalah pejabat Pembina kepegawaian atau Gubernur”. (wawancara SJ 22 Agustus 2022)

Hal yang lain dikemukakan oleh salah satu peserta seleksi tentang budaya birokrasi bahwa :

“Kita tidak bisa membudayakan perbedaan pendapat baik antara atasan dengan bawahan, kalo kita membiasakan perbedaan pendapat malah seperti tadi, dia seharusnya berada pada bangunan yang sifatnya positif tapi ditempatkan di tempat yang negative akhirnya biar orang cerdas seperti apa kalo selalu berbeda pendapat dengan pimpinan tidak akan dapat rekomendasi nanti padahal sejatinya dalam suatu tatanan organisasi proses yang baik, semakin banyak perbedaan pendapat malah semakin bagus, semakin sehat dinamika yang berkembang”.(wawancara BH 31 Agustus 2022)

Faktor ini akan menjadi kelihatan samar dan bertentangan dengan penerapan kebijakan dalam seleksi secara terbuka. Berhubungan dengan hal di atas, maka diperlukan kearifan seorang atasan memotivasi bawahannya agar bisa bertumbuhkembang dalam kariernya dan memberi rekomendasi supaya ikut berkompetisi secara kompetitif dalam mengisi jabatan lowong. Mendaftarkan dirinya dengan semangat menjunjung tinggi nilai-nilai dan sikap kesetaraan dalam karier tanpa ada asumsi lain dan tetap *positive thinking* dan yang penting memenuhi syarat.

Seperti dikemukakan oleh peserta seleksi terbuka yang berhubungan dengan budaya birokrasi bahwa :

“Kalo memang mau memperbaiki tata pemerintahan janganlah ada rekomendasi dari pimpinan, semua yang memenuhi syarat diikutkan seleksi dengan catatan panitia seleksi didukung oleh orang-orang yang kapabel, punya integritas, punya kejujuran karena menjadi apa yah di tempat-tempat lain mudah-mudahan di Sulbar tidak ada, transaksi dalam jabatan itu kan suatu penyakit yang bukan rahasia lagi”.(wawancara BH 31 Agustus 2022)

Dari wawancara yang berkaitan kualitas, seorang kepala daerah untuk dapat memacu dan mengendorse bawahan supaya ikut berkompetisi dalam seleksi terbuka sesuai dengan kualifikasi syarat jabatan yang dilamar. Budaya birokrasi dapat jadi penghambat dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat ketika ada asumsi tentang hasil seleksi yang diragukan oleh beberapa pihak termasuk oleh pelamar (ASN) maupun panitia seleksi itu sendiri.

Di negeri ini masih banyak Aparatur Sipil Negara yang menempati dan menduduki suatu jabatan pimpinan tinggi pratama belum teruji kemampuan dan kualitas kepemimpinannya. Banyak kejadian bahwa setelah lelang jabatan dan telah terpilih kepala dinas atau kepala badan, hanya bisa bertahan menjabat satu tahun atau lebih sesudah itu dirotasi dan malah ada yang diparkir tanpa jabatan struktural.

Hal ini juga telah terjadi di Provinsi Sulawesi Barat, di mana ada pejabat struktural eselon dua baru setahun menjabat sudah dimutasi ke posisi yang lain dan ada juga yang diminta kembali oleh instansi induknya padahal dilihat dari kualifikasinya tidak perlu diragukan lagi. Tetapi kenyataan berkata lain bahwa kualifikasi akademik belum tentu menjamin kualitas kepemimpinan dalam pengelolaan suatu instansi atau organisasi. Jiwa kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap aparatur terbatas masih perlu diasah dan ditumbuhkembangkan, sehingga dapat mempengaruhi sikap pegawai yang dipimpinnya.

Perlu digarisbawahi bahwa pada “pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi di Provinsi Sulawesi Barat” telah dilakukan dalam dua atau tiga terakhir, perlu diketahui dan tak perlu disanggah lagi tentang peranan kepala daerah sebagai PPK, faktor interes/kepentingan politik tidak bisa dipandang sepele dan sebelah mata. Hal ini telah peneliti temukan adanya hubungan yang signifikan terhadap penerapan proses seleksi tersebut.

C. Pembahasan

1. Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian JPT Pratama

a. Kebijakan Rekrutmen Terbuka

Pelaksanaan Seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi (JPT) pratama di Provinsi Sulawesi Barat dilaksanakan dengan berpedoman pada UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan secara detail proses pelaksanaannya diatur dengan PermenPANRB No. 15 Tahun 2019 yang menyebutkan bahwa dalam hal pengisian formasi jabatan yang lowong harus melalui mekanisme seleksi terbuka secara kompetitif.

Pernyataan (Dwiyanto, 2009) bahwa “Undang-Undang Aparatur Sipil Negara mendorong transformasi manajemen ASN menuju *human capital management* dimana pegawai ASN tidak lagi diperlakukan sebagai faktor produksi akan tetapi sebagai asset”. Prosedur seleksi secara terbuka harus kompetitif dan berbasis pada kemampuan dan kapabilitas akan memberikan stimulan aparatur birokrasi dalam pengembangan personalnya sesuai dengan harapan dan *planning* kariernya dapat menimbulkan animo peningkatan profesionalismenya.

Berdasarkan keterangan dari para informan bahwa kebijakan rekrutmen/seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Sulawesi Barat mulai pengumuman jabatan yang lowong sampai dengan pengumuman hasil seleksi sudah sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku. Walaupun dalam pelaksanaannya ada kendala namun semuanya dapat teratasi dengan baik.

b. Kekhususan

Kriteria kekhususan dalam rekrutmen/seleksi terbuka merupakan penjelasan secara terperinci mengenai kualifikasi khusus dan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh kandidat sesuai dengan kebutuhan di mana penjelasan ini mencakup pengaturan, standar, dan prosedur transparan untuk menyeleksi para kandidat.

Dalam perencanaan seleksi kriteria kekhususan merupakan salah satu cara yang digunakan agar mendapatkan peserta seleksi terbuka untuk menjadi pejabat eselon dua atau kepala dinas tanpa mengurangi rasa keadilan. Karena merupakan suatu persyaratan yang khusus maka semakin mengerucut peserta seleksi yang melamar jabatan yang lowong karena yang lain akan tereliminasi dengan persyaratan tersebut.

Menurut Robert dan Kim dalam (Rosmiati et al., 2019) bahwa “Budaya organisasi merupakan fenomena yang bersifat abstrak tetapi diyakini mempunyai pengaruh yang besar terhadap efektivitas organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi mencakup nilai yang diyakini, kemudian kecenderungan pola

manajerial dan kepemimpinan, bahasa dan simbol, prosedur dan rutinitas dalam organisasi dan definisi keberhasilan dalam organisasi”.

Menurut Flippo (1984) bahwa “Administrasi kepegawaian sendiri mempunyai pengertian yaitu kajian mengenai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pegawai untuk berbagai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”. Nigro (1984) mengemukakan bahwa “administrasi kepegawaian adalah seni memilih pegawai baru dan memperkerjakan pegawai lama sehingga dari pegawai itu diperoleh mutu dan jumlah hasil yang maksimum”.

Pendapat Robert dan Kim (1999) bahwa: “Budaya organisasi merupakan fenomena yang bersifat abstrak tetapi diyakini mempunyai pengaruh yang besar terhadap efektivitas organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi mencakup nilai yang diyakini, kemudian kecenderungan pola manajerial dan kepemimpinan, bahasa dan simbol, prosedur dan rutinitas dalam organisasi dan definisi keberhasilan dalam organisasi”.

Berdasarkan hal tersebut di atas, tentang budaya organisasi, peneliti menggaris bawahi yang menjadi sebab pegawai negeri sipil tidak melamar untuk bersaing mengisi jabatan structural eselon dua dikarenakan posisi sudah ada pada “zona aman dan nyaman”. Selain dari kondisi tersebut, hal lain yang menjadi pertimbangan adalah budaya kerja pejabat pemerintah yang berada di kabupaten/kota sudah familiar dengan tempat bekerjanya dan bila ingin naik kelas ke level provinsi pastinya banyak persiapan untuk itu. Rutinitas kerja dan pola pikirnya sudah terbelenggu dalam dogma, dan sudah terpola menjadi semacam

ritual tetap dalam bekerja. Budaya dan etos kerja yang bersifat pembaharuan bisa mengubah budaya kerja rutin apabila pejabat pemerintah memiliki kepedulian terhadap aparturnya dengan menghimbau aparatur birokrasi untuk mengubah budaya organisasi tersebut.

c. Penunjukkan Kandidat Berdasarkan Merit System

Dalam merit system yang menjadi titik tekan adalah penyelenggaraan segala sesuatu kebijakan dan aktivitas dalam kelembagaan negara pada level pusat dan daerah yang berpegang teguh pada prinsip profesionalisme (Dwiyanto, 2010). Dengan menerapkan profesionalisme di bidang kebijakan dan manajemen aparatur sipil negara, komponen berupa lembaga, pejabat structural dan aparatur birokrasi memiliki visi dan misi dalam kriteria sikap sebagai bentuk pemenuhan standar merit system.

Dikemukakan Dwiyanto (2010) bahwa: “Dalam khasanah manajemen SDM yang disebut dengan merit system merupakan sebuah kebijakan, ketentuan dan langkah-langkah yang memperhatikan ketentuan kualifikasi minimal, standar kompetensi serta kinerja yang menjadi persyaratan utama dalam perencanaan, pengadaan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi maupun evaluasi kepegawaian sehingga terbentuklah profesionalisme yang diharapkan”.

Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Kepala Bidang Mutasi, Kepangkatan, dan Promosi menyatakan bahwa tidak adanya diskriminasi yang dilakukan oleh panitia waktu menyeleksi lamaran yang masuk. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat pada tahap awal adalah melakukan pemeriksaan seluruh berkas-berkas serta kesesuaian antara bukti yang dimasukkan pelamar dan juga

narasi yang telah disampaikan. Proses sudah sesuai norma-norma dalam merit system, di mana apabila telah terpenuhi seluruh persyaratan dan berkas dinyatakan lengkap maka pelamar yang mendaftar akan ditetapkan sebagai peserta yang telah lolos tahap seleksi administrasi yang selanjutnya akan bersaing dengan peserta lain pada tahapan berikutnya sampai berhasil terpilih menjadi tiga besar dan menjadi kandidat pejabat pimpinan pratama.

Proses pelaksanaan seleksi terbuka di Sulawesi Barat sudah memenuhi standar operasional prosedur yang seperti yang dikemukakan oleh para informan dari panitia seleksi tetapi dalam hal ini peneliti menyoroti tentang undangan khusus yang diperuntukkan untuk dua orang peserta seleksi. Berdasarkan temuan di lapangan bahwa dua orang pejabat ini sebelumnya adalah pejabat di instansinya masing-masing, untuk apa lagi mencari posisi pejabat di daerah yang masing-masing kalau memang tidak ada janji atau iming-iming jabatan dari Pejabat Pembina Kepegawaian di daerah ini. Jadi, dalam hal ini seleksi yang dilakukan terkhusus untuk dua jabatan yang dilelang sekedar formalitas saja karena sudah ada kandidat yang dipersiapkan untuk jabatan tertentu dan hal ini memenuhi unsur spoil system.

Penunjukan kandidat berdasarkan prinsip system merit oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, harus menjadi prioritas utama karena sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di daerah ini. Pejabat yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi harus diperoleh melalui seleksi terbuka tanpa intervensi dari berbagai pihak yang berkepentingan dalam ini gubernur selaku pejabat Pembina Kepegawaian. Jadi, dalam hal ini Provinsi

Sulawesi Barat menghadapi dilema dalam penentuan pejabat tertentu karena tidak bisa dipungkiri bahwa sumber daya manusia yang ada di daerah ini masih kurang yang kompeten untuk posisi tertentu.

Hal ini telah terbukti bahwa pejabat yang terpilih pada posisi pimpinan tinggi pratama yang terpilih pada tahun 2020 lalu, saat ini sudah tidak ada lagi yang menjabat. Apakah pejabatnya yang tidak kompeten ataukah factor kepentingan politik yang lebih dominan. Berdasarkan hasil kesimpulan dari peneliti bahwa kepentingan politik terlalu dominan dalam penentuan posisi pejabat di Provinsi Sulawesi Barat, dan seleksi terbuka hanya sebuah wadah untuk melaksanakan peraturan yang berlaku.

d. Keadaan Komunikasi

Informasi perlu disampaikan kepada para pelaku kebijakan agar pelaku kebijakan dapat mengetahui apa yang harus mereka lakukan dan apa yang harus mereka persiapkan sehingga tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai. Menurut Edward III dikutip Widodo (2010:97), komunikasi kebijakan memiliki beberapa dimensi, antara lain dimensi transmisi (*transmission*), kejelasan (*clarity*) dan konsistensi (*consistency*) yang dirinci sebagai berikut yaitu 1) Dimensi transmisi menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana (*implementors*) kebijakan tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung; 2) Dimensi kejelasan (*clarity*) menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang

menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut sehingga masing-masing akan mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk menyukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien; dan 3) Dimensi konsistensi (*consistency*) diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang-siur sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Komunikasi merupakan syarat utama bagi para pelaksana kebijakan, di mana para pelaksana kebijakan harus mengetahui apa yang harus mereka kerjakan, kepada siapa kebijakan harus disalurkan sehingga kebijakan akan diimplementasikan dapat jelas dan konsisten. Komunikasi dalam implementasi kebijakan menurut Edwards III terdiri atas tiga indikator yaitu kejelasan, transmisi dan konsistensi.

Dalam seleksi terbuka JPT Pratama di Provinsi Sulawesi Barat, komunikasi dilakukan 2 (dua) arah yaitu kepada PNS di seluruh Provinsi Sulawesi Barat dan kepada tim panitia seleksi (Pansel). Menurut kalangan BKD Provinsi Sulawesi Barat, pembentukan Pansel dilakukan oleh Kepala Daerah sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian dan berkoordinasi dengan KASN. Terkait dengan ketersediaan panitia seleksi, KASN yang dilansir dalam Laporan Tahunannya (2018) mengakui bahwa salah satu hambatan dalam pelaksanaan seleksi terbuka di pemerintahan adalah terbatasnya ketersediaan panitia seleksi yang kredibel dan kompeten. Sementara panitia seleksi memiliki peranan penting dalam pelaksanaan seleksi yang objektif dan transparan. Sementara pada tahapan pelaksanaan seleksi,

pengumuman seleksi dilaksanakan secara terbuka dalam bentuk surat edaran dan media elektronik melalui situs resmi pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Komunikasi sebagaimana diungkapkan pada awal bagian ini terkait juga dengan aspek transparansi. Aspek transparansi menjadi penting mengingat proses seleksi terbuka JPT Pratama di seluruh daerah menjadi sebuah isu yang sensitif. Aspek transparansi ini sangat dekat maknanya dengan kejelasan (*clarity*) yang oleh Edwards III (1980:42) ditujukan agar kebijakan yang ditransmisikan kepada pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut sehingga masing-masing akan mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk menyukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien.

Komunikasi terkadang menjadi hambatan tersendiri antara panitia seleksi dan kandidat selama rekrutmen berlangsung, karena pernah panitia seleksi memberitahukan ke peserta seleksi secara mendadak sehingga peserta sempat panik mempersiapkan keperluan seleksi. Adanya jarak antara Mamuju dengan Makassar yang cukup jauh, sehingga memerlukan komunikasi yang intens sehingga setiap permasalahan dapat teratasi antara panitia seleksi dan peserta seleksi. Setiap informasi akan tersampaikan dengan cepat, tepat dan memiliki akurasi dengan melalui proses komunikasi yang baik, merupakan hal esensial/penting dalam seleksi terbuka.

Menurut fakta dan data di lapangan bahwa proses komunikasi berlangsung secara cepat antara panitia dengan peserta seleksi tanpa ada sekat-sekat lagi dan

dapat berinteraksi baik secara langsung ataupun tatap muka, melalui social media, situs internet, media cetak dan elektronik, telepon seluler, dan media komunikasi yang lain sebagai sebuah wahana dengan cara memaksimalkan penggunaannya dengan berprinsip teguh pada asas keterbukaan.

e. Tantangan

Masalah yang berhubungan dengan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dikemukakan oleh pakar pemerintahan salah satunya disebabkan panitia berwenang mengeluarkan 3 (tiga) nama peserta terbaik yang akan dipilih oleh kepala daerah sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Hal ini tentu akan menimbulkan potensi transaksi baru antara kepala daerah dengan kandidat. KASN telah mempublikasikan bahwa salah satu penyebab tidak netralnya ASN pada proses pemilihan kepala daerah adalah adanya motif mendapatkan/mempertahankan jabatan. KASN (2018) mengatakan bahwa patronase politik terjadi karena kepala daerah adalah pejabat politik yang sekaligus sebagai PPK yang memiliki kewenangan dan kekuasaan dalam mempromosikan, memutasi, mendemosi pegawai ASN.

Dalam suatu instansi atau organisasi pemerintahan melaksanakan suatu kebijakan yang baru akan berdampak pada suatu perubahan tatanan manajerial baik dan fleksibel dalam bernegara. Kriteria berikutnya yang akan dibahas adalah aspek tantangan, di mana kebijakan seleksi terbuka ini merupakan hal yang baru dan menjadi sebuah tantangan bagi bangsa Indonesia khususnya Provinsi Sulawesi Barat. Muncul pertanyaan dalam benak kita, akankah sistem ini bisa terwujud dan capaian kinerja aparatur pemerintah menjadi lebih baik atukah

kebijakan baru ini hanya modus dan mengaburkan esensi reformasi birokrasi dan makin memperkokoh praktik kolusi, korupsi dan nepotisme yang selama ini berlangsung secara berkesinambungan.

Berdasarkan uraian di atas semakin nyata bahwa kewenangan yang superpower dari PPK selaku Pejabat Pembina Kepegawaian perlu diadakan revisi terhadap aturan yang mengatur tentang hal tersebut. Karena titik akhir dari seleksi terbuka ini tetap berada di bawah kewenangan dari gubernur selaku PPK. Seperti dikemukakan oleh salah satu informan bahwa tantangan terberat dalam seleksi terbuka adalah masalah penentuan pejabat untuk meduduki jabatan pimpinan tinggi pratama karena akhirnya adalah penentuan tetap berada di tangan Pejabat Pembina Kepegawaian. Dalam instansi atau organisasi pemerintahan melaksanakan suatu kebijakan yang baru akan berdampak pada suatu perubahan tatanan manajerial baik dan fleksibel dalam bernegara.

Dan ini merupakan aspek tantangan bagi bangsa Indonesia khususnya Provinsi Sulawesi Barat, di mana akan muncul pertanyaan akankah sistem seleksi terbuka ini bisa terwujud dan capaian kinerja aparatur pemerintah menjadi lebih baik atau kebijakan baru ini hanya modus dan mengaburkan esensi reformasi birokrasi dan makin memperkokoh praktik kolusi, korupsi dan nepotisme yang selama ini berlangsung secara berkesinambungan.

Selain dari tantangan terberat diatas, masih ada tantangan yang lain yang ditemui oleh panitia seleksi seperti dikemukakan oleh salah seorang informan bahwa tantangan yang dialami oleh panitia seleksi dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama diantaranya berhubungan dengan sarana dan prasarana

yaitu belum adanya lembaga *assessment center* dan *asesor*, di mana hal ini berkaitan erat dengan *factor* yang menjadi kendala yaitu berhubungan dengan masalah biaya atau anggaran. Selain itu *factor* panitia seleksi yang terdiri dari para pakar dan berasal dari perguruan tinggi yang sudah bereputasi di luar Provinsi Sulawesi Barat yang mana hal ini berkaitan dengan akomodasi, transportasi dan insentif yang lebih besar.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka peneliti memberikan masukan bahwa untuk kewenangan dari PPK yang terlalu besar diusulkan untuk direvisi aturannya dan kewenangan untuk pejabat Pembina Kepegawaian diserahkan kepada Sekretaris Daerah dengan pertimbangan bahwa jabatan tersebut bebas dari intervensi dan kepentingan politik. Dan yang berkaitan dengan lembaga *assessment center* dan penyiapan *assessor* untuk segera dibentuk agar dalam seleksi terbuka biaya dapat ditekan dan dikurangi sehingga pelaksanaan seleksi terbuka untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dapat lebih efektif dan efisien.

f. Transparansi Dalam Seleksi

Aspek transparansi menjadi penting mengingat proses seleksi terbuka JPT Pratama di seluruh daerah menjadi sebuah isu yang sensitif. Aspek transparansi ini sangat dekat maknanya dengan kejelasan (*clarity*) yang oleh Edwards III (1980:42) ditujukan agar kebijakan yang ditransmisikan kepada pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut sehingga masing-masing akan mengetahui apa yang

harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk menyukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien.

Dalam aspek kejelasan tujuan, kalangan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat menggambarkan bahwa seleksi terbuka sebagai tindak lanjut dari amanat Undang Undang Aparatur Sipil Negara untuk menghasilkan profil pejabat JPT Pratama di daerah yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan. Sementara menurut salah satu informan yang juga menjadi anggota panitia seleksi mengatakan bahwa "...seleksi JPT Pratama dalam UU ASN mengubah pendekatan dari sistem tertutup menjadi sistem terbuka. Sistem tertutup dulunya sangat mengedepankan sistem senioritas dan kepangkatan dan sistem terbuka saat ini mengedepankan kompetensi dan kompetisi di antara para ASN".

Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh salah satu pakar pemerintahan bahwa "...seleksi terbuka bertujuan untuk mempercepat regenerasi". Hasil penelitian Hakim (2016:542) menunjukkan bahwa objektivitas kebijakan adalah tujuan dan sasaran yang akan dicapai dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Tujuan dan sasaran dalam pelaksanaan lelang jabatan adalah agar benar-benar bisa mendapatkan calon pejabat yang memiliki kompetensi, kapasitas dan kapabilitas berdasarkan jabatan struktural yang diemban.

Harapannya JPT yang terpilih sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan yang didudukinya sesuai dengan sistem merit. Di sisi lain pengakuan dari salah satu peserta yang tidak lolos dalam seleksi JPT Provinsi Sulawesi Barat mengatakan bahwa seleksi terbuka yang dilakukan di Provinsi Sulawesi Barat cenderung formalitas mengingat orang-orang yang terpilih dan lolos juga

merupakan orang yang sudah diprediksi akan menjabat pada suatu jabatan JPT sebelum seleksi dilakukan.

Salah satu yang diinginkan dalam reformasi birokrasi di antaranya adalah penciptaan efek transparan dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan pejabat aparatur pemerintah. Pelaksanaan kegiatan dalam seleksi terbuka akan menjadi asa dari publik bahwa dengan seleksi secara terbuka ini harus mendapatkan angin perubahan baru dan membawa perubahan di bidang manajemen kepegawaian yang transparan di republik ini utamanya Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Sistem rekrutmen/seleksi terbuka yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat secara umum mempunyai kekurangan yang unik di mana adanya “undangan khusus” untuk kandidat mengikuti seleksi terbuka dan secara “ajaib” kandidat dengan undangan khusus tersebut terpilih menjadi pejabat dalam jabatan pimpinan tinggi pratama. Aplikasi system digunakan supaya terjadi transparansi dan terintegrasi dengan baik dalam pelaksanaan seleksi terbuka, di mana panitia penyelenggara setiap kegiatan dalam proses seleksi telah diunggah secara online dan ditempel di papan pengumuman sehingga peserta seleksi maupun panitia seleksi tidak kesulitan untuk mengakses kegiatan setiap tahapan.

Tetapi, di samping itu didapatkan kenyataan yang terjadi bahwa skor nilai dari peserta seleksi setiap tahapan kegiatan tidak ditampilkan dan diberitahukan, hanya pengumuman bahwa kandidat ini yang lolos ke tahap selanjutnya. Hal ini tentunya membuat sebagian besar peserta seleksi terbuka mempertanyakan tentang skor nilai yang mereka dapatkan setiap tahapan dalam seleksi. Hal ini dapat mengurangi nilai transparansi yang dilakukan oleh panitia, karena dalam

proses seleksi yang disampaikan dan diberitahukan kepada peserta seleksi serta publik tanpa menyertakan nilai yang diperoleh.

Dari kenyataan dan pernyataan diatas, disimpulkan oleh peneliti bahwa sebaik dan sebagus apapun suatu system seleksi terbuka, akan tetap kelihatan tidak baik apabila pengelola sistem itu merupakan manusia yang tidak memiliki integritas dan komitmen tinggi tentang arti sebuah kejujuran. Untuk seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat ke depannya diharapkan kepada panitia seleksi memperbaiki system transparansi yang menjadi temuan pada seleksi tahun sebelumnya dengan menampilkan semua nilai skor yang diperoleh oleh peserta seleksi setiap tahapan.

g. Panitia Seleksi

Panitia seleksi dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat tahun 2020 berasal dari akademisi di kampus ternama di Makassar dengan maksud dan tujuan bahwa para pejabat structural eselon dua terpilih sanggup mengembang misi perubahan pada tata kelola pemerintahan yang baik dan bisa membawa organisasi/instansi yang dipimpinnya menjadi lokomotif perubahan paradigma pada instansi di bawah naungannya dan memberi sumbangsih positif bagi seluruh masyarakat di Sulawesi Barat.

Penyelenggara kegiatan merupakan panitia seleksi yang akan menghasilkan calon-calon pejabat eselon dua dengan pemilihan langsung dan dipilih satu di antara tiga nama oleh gubernur, dan yang membentuk panitia seleksi adalah gubernur sebagai PPK. Bila diperhatikan seksama, akan terlihat dengan terang

benderang sebagai simpul benang merah yang menghubungkan proses seleksi dalam pemilihan pejabat structural eselon dua di Provinsi Sulawesi Barat. Dan public harus mempunyai tingkat kepercayaan terhadap PPK sebagai *district head* apabila yang terjadi tidak sesuai dengan asumsi dan prediksi serta norma-norma dari merit system.

Undang-undang ASN mengharapkan bahwa manajemen kepegawaian di republic ini dapat menggunakan norma-norma merit system yang menjunjung tinggi kompetensi dan penilaian kinerja berlandaskan atas rasa adil, peduli,peka,tanggungjawab dan konsisten terhadap yang disepakati dan menjadi keputusan. Namun, mekanisme *open selection* yang dibuat oleh pihak yang berwenang membuka peluang bagi *district head* sebagai PPK dengan intrik negativenya menggunakan pengaruhnya dalam memilih pejabat pimpinan tinggi pratama di daerahnya.

Penyalahgunaan wewenang dalam tindakan yang dilakukan pejabat PPK untuk kepentingan tertentu, baik untuk kepentingan diri sendiri, orang lain atau korporat dikenal istilah *abuse of power*. Pemberian wewenang yang oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah di mana *district head* menganggap sebagai wahana dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab tetapi dipandang sebagai kekuasaan pribadi. Sebagai akibatnya, Pejabat yang terpilih dan menempati posisi strategis di sebuah instansi ataupun lembaga pemerintah merasa memiliki kekuasaan yang mutlak dalam penggunaan kewenangannya yang dipergunakan secara bebas. Ada asumsi bahwa makin tinggi jabatan seorang

pejabat maka akan semakin besar pula kewenangannya, padahal hal ini tidak dibiarkan terjadi karena bertolak belakang dengan merit system.

Orang-orang terpilih dan masuk ke dalam kepanitiaan yaitu panitia seleksi mempunyai tantangan yang berat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam menyeleksi seluruh peserta, di mana integritas, idealisme dan komitmen yang tinggi. Sangat diharapkan bahwa panitia seleksi memegang teguh prinsip merit system, dan mempunyai dedikasi pada amanah yang disematkan negara kepadanya sehingga dapat menangkal segala macam bentuk tekanan politik dan tekanan lain berbagai pihak yang mempunyai maksud dan kepentingan tertentu.

2. Faktor-Faktor Yang Menjadi Kendala Dalam Seleksi Terbuka

a. Waktu

Waktu yang digunakan oleh panitia seleksi dalam pelaksanaan seleksi terbuka untuk pengisian pejabat pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat yaitu sekitar satu bulan yaitu dimulai dari pengumuman jabatan yang lowong pada tanggal 18 Agustus 2020 dan diakhiri dengan pengumuman hasil akhir yaitu pada tanggal 24 September 2020. Dilihat dari durasi waktu yang digunakan, seleksi terbuka di Sulawesi Barat pada tahun 2020 termasuk cepat bila dibandingkan dengan daerah lain yang melakukan rekrutmen terbuka.

Namun dibalik cepatnya proses seleksi terbuka ini terdapat kekurangan yang cukup signifikan di lapangan dimana didapatkan informasi dari peserta seleksi terbuka yang mengatakan bahwa biasanya waktu dan tempat untuk seleksi berubah yang dari mulanya di Mamuju tiba-tiba dialihkan ke Makassar untuk

tahapan berikutnya. Karena sifatnya mendadak maka ada peserta seleksi yang kewalahan dalam mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan tahapan seleksi tersebut. Kemudian ada peserta seleksi juga mempertanyakan manajemen waktu yang dilakukan oleh panitia seleksi terbuka dimana pernah ada suatu kejadian yang seharusnya sudah berada pada tahapan sesuai dengan jadwal yang diberikan tapi kenyataannya panitia seleksi tidak dapat mengantisipasi sehingga menyebabkan waktu yang digunakan molor atau tertunda.

Berdasarkan dari peristiwa yang terjadi dalam seleksi terbuka diatas, maka peneliti berkesimpulan bahwa factor waktu merupakan factor yang krusial untuk dapat dicermati karena jangan sampai memburu waktu agar pelaksanaan sesuai jadwal tapi di satu sisi kurang jeli memperhitungkan satu tahapan seleksi sehingga akhirnya waktu yang digunakan tidak seefisien yang diperkirakan. Selain itu panitia seleksi harus memperhitungkan tempat domisili peserta seleksi terbuka yang mana dalam seleksi terbuka tahun 2020 ada dua peserta dari Kabupaten Mamuju Tengah dan ada seorang peserta dari Kabupaten Majene serta ada juga dua orang peserta yang berdomisili di Jakarta dan Makassar.

b. Anggaran/Biaya

Anggaran dalam hal ini adalah biaya pelaksanaan yang diakui oleh kalangan BKD bahwa anggaran pelaksanaan seleksi terbuka JPT di Provinsi Sulawesi Barat yang paling besar adalah pihak ketiga yang melaksanakan tes atau ujian yang diperlukan dalam penelusuran kompetensi calon pejabat JPT seperti assessment center. Bahwa biaya yang dialokasikan dalam rangka pembayaran pihak ketiga yang melaksanakan tugas menelusuri kompetensi dari para peserta

dan kompetensi yang diperlukan, biasanya dalam bentuk *assessment center*. Biaya tersebut, tergantung dari penawaran pihak ketiga berkenaan dengan jenis materi dan metode seleksi (*assessment*). Selain itu, terdapat juga biaya yang besar dalam seleksi tes kesehatan. Hal ini terjadi karena peserta tidak diperbolehkan membawa hasil tes kesehatan dari luar, sehingga tes ini dilakukan secara terpadu yaitu tes kesehatan jasmani, tes psikotest, tes bebas narkoba dan tes kepribadian).

Anggaran menjadi kendala dalam setiap kegiatan pemerintahan dikarenakan anggaran tak terduga terkadang lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang telah ada alokasi dalam pagu anggaran. Hal ini menjadi kenyataan mengingat pengakuan kalangan BKD Provinsi Sulawesi Barat terhadap akomodasi dan transport dari tim panitia seleksi sebanyak 4 (empat) orang yang berasal dari Makassar. Selengkapnya dikatakan bahwa biaya tak terduga yang tidak teranggarkan adalah biaya akomodasi dan transportasi tim panitia seleksi akademisi profesional yang berasal dari Makassar. Hal ini dikarenakan pada awalnya pada saat perencanaan anggaran, akademisi dan professional hanya direkrut berasal dari daerah sekitar, sehingga terdapat perubahan, maka menyebabkan sedikit mengalami kendala tentang anggaran atau biaya.

Berdasarkan pengakuan dari pihak BKD Provinsi Sulawesi Barat yang terlibat langsung dalam penggunaan dana yaitu berkisar Rp. 250.000.000 sampai dengan Rp. 350.000.000. Dana yang dipergunakan untuk seleksi terbuka ini masih dianggap tidak mencukupi karena dari pernyataan dari panitia seleksi dari sekretariat mengaku tidak mendapatkan insentif pada kegiatan seleksi terbuka tersebut. Bahkan pengakuan dari salah seorang panitia di sekretariat bahwa

pernah kegiatan seleksi terbuka yang direncanakan batal terlaksana karena tidak ada anggaran yang dipersiapkan sebelumnya.

Jadi, dalam dalam pelaksanaan seleksi terbuka yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat , seharusnya memperhitungkan dengan matang total biaya yang akan digunakan berdasarkan analisis jabatan yang kosong dan akan diseleksi serta perkiraan yang jitu tentang keikutsertaan peserta yang akan berkompetisi dalam pelaksanaan rekrutmen tersebut sehingga tidak terjadi lagi hal-hal di luar perencanaan. Dan yang tidak kalah pentingnya adalah keefektifan pelaksanaan seleksi terbuka tersebut karena dalam hal ini sudah menggunakan anggaran negara yang cukup besar tetapi fakta dan data di lapangan didapati bahwa baru setahun pejabat yang terpilih sudah dimutasi dan lebih parahnya lagi adalah tiga orang pejabat yang terpilih dalam seleksi terbuka tahun 2020 sudah tidak berada lagi di posisi jabatan tinggi pratama tersebut.

c. Budaya Birokrasi

Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat memberikan kesempatan kepada pegawai yang memenuhi kualifikasi dan kapabilitas untuk berkompetisi dalam seleksi terbuka. Tidak adanya diskriminasi kepada pendaftar membuat pendaftar sangat antusias. Jika dilihat secara umum, proses ini akan sangat menumbuhkan semangat profesionalitas, namun perilaku birokrasi di Provinsi Sulawesi Barat masih sangat kental yaitu rasa *tidak enak*. Hal ini diakui oleh salah satu peserta seleksi terbuka bahwa saya ini mendaftar ikut seleksi karena saya yakin saya mampu mengikuti seleksi tersebut dan pangkat saya terpenuhi. Namun yang

menjadi pikiran saya adalah penilaian pribadi dalam arti bahwa saya tidak enak mendaftar jika pimpinan saya tidak merekomendasikan.

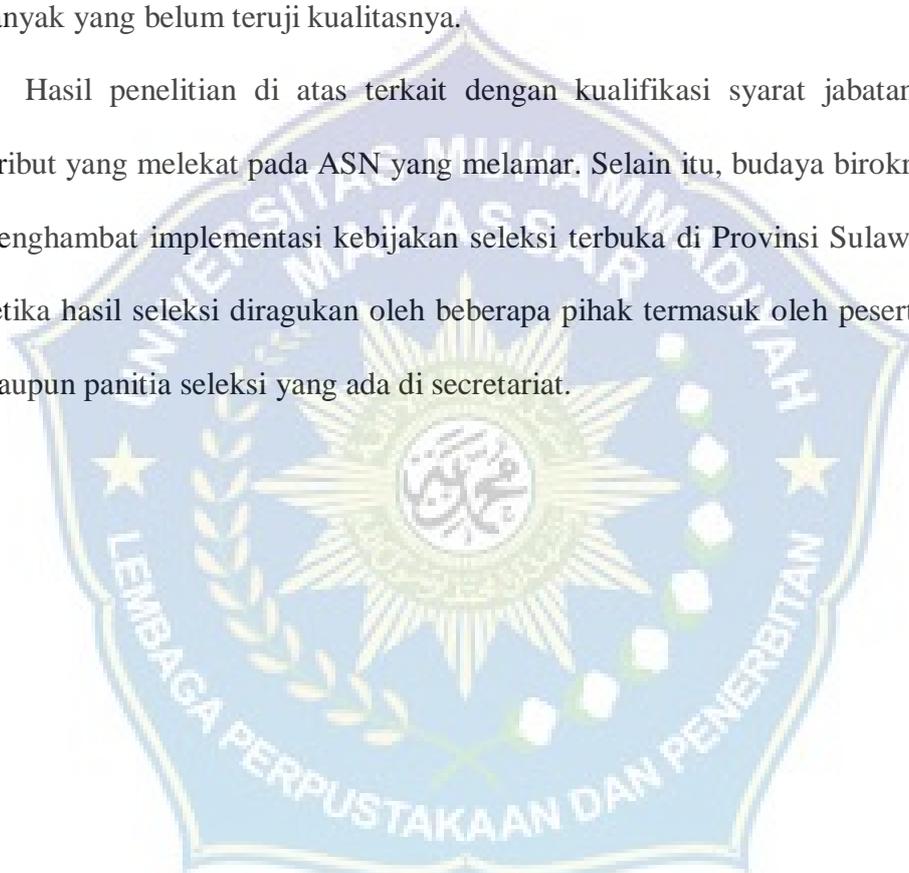
Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa perilaku birokrasi dapat menghambat proses implementasi seleksi terbuka untuk meningkatkan semangat kompetitif. Santoso (1992: 21) menyebutkan 2 (dua) faktor yang menguatkan budaya kerja yaitu penyebaran nilai-nilai budaya sehingga anggota mengetahui budaya yang terkandung dalam organisasi; dan tingkat komitmen anggota terhadap organisasi”. Kutipan tersebut mengandung makna bahwa budaya organisasi ditentukan oleh pemahaman pegawai terhadap nilai-nilai yang ada dalam organisasi dan lingkungan organisasi. Dikemukakan oleh (Yusrialis, 2012) bahwa: “Budaya ketimuran mengakibatkan interaksi antara individu dengan atasannya bersifat paternalistic sehingga menimbulkan situasi problematik bagi pegawai untuk berinovasi dan mengembangkan karier”.

Meskipun memiliki peluang, calon kandidat dapat mengurungkan niatnya jika tidak mendapatkan rekomendasi dari atasannya atau tidak berani meminta rekomendasi dari atasannya. Hal ini menjadi faktor tidak kasat mata yang menghambat dan menantang dalam implementasi kebijakan seleksi terbuka. Oleh karena itu, fungsi pemimpin adalah meng-endorse bawahan untuk dapat berkembang dengan merekomendasikan bawahannya agar mendaftarkan diri sebagai peserta dalam seleksi terbuka.

Hal ini sama dengan hasil penelitian Nurwana bahwa Kendala yang dihadapi selama pelaksanaan lelang jabatan di antaranya adalah banyak aparatur yang merasa kesulitan di dalam mengasah kemampuan mandiri mereka ketika

mengikuti serangkaian tahapan penyeleksian, sehingga muncul pendapat-pendapat dari mereka yang tidak akan mengikuti program lelang jabatan tersebut dan hanya beberapa aparatur saja yang mengikuti. Selain itu, disebabkan karena terbatasnya pendidikan Aparatur Sipil Negara yang tidak sesuai dengan jabatan kosong yang ditawarkan, sehingga yang duduk dalam jabatan tertentu masih banyak yang belum teruji kualitasnya.

Hasil penelitian di atas terkait dengan kualifikasi syarat jabatan dengan atribut yang melekat pada ASN yang melamar. Selain itu, budaya birokrasi dapat menghambat implementasi kebijakan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat ketika hasil seleksi diragukan oleh beberapa pihak termasuk oleh peserta seleksi maupun panitia seleksi yang ada di secretariat.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Provinsi Sulawesi Barat sudah melaksanakan *open selection* untuk pengisian dalam JPTP yang kosong dan hasilnya cukup baik berdasarkan dari 7 aspek yang dijadikan kriteria menilai keberhasilan pelaksanaan seleksi terbuka. Badan Kepegawaian Daerah yang ditunjuk untuk menyelenggarakan *open selection* dalam pemilihan pejabat structural eselon dua ternyata kriteria yang dapat terpenuhi hanya empat segi di antaranya dari segi kebijakan, segi kekhususan, segi komunikasi dan panitia seleksi.

Dalam kriteria merit system, gubernur selaku *district head* menggunakan *spoil system*, di mana pemilihan kandidat terpilih berdasarkan kedekatan secara personal yaitu dengan adanya undangan khusus yang disinyalir sebagai kandidat yang dipersiapkan untuk jabatan tertentu. Begitupun dengan aspek tantangan belum bisa dipenuhi oleh BKD yaitu berkaitan erat dengan pelaksanaan assessment center dan aspek transparansi dalam seleksi di mana penentuan hasil skor nilai belum dipublikasikan sehingga pesertapun tidak mengetahui nilai perolehannya dalam seleksi.

Faktor kendala yang berhubungan dengan waktu adalah manajemen waktu dari panitia seleksi kurang bagus di mana ada tahapan yang molor pada saat seleksi, dan untuk yang berhubungan biaya adalah dengan biaya yang besar tidak berimbang dengan hasil seleksi dimana baru dua tahun semua pejabat yang terpilih sudah tidak menjabat lagi sedangkan untuk budaya birokrasi adalah harus

adanya izin dari PPK yang membuat peserta seleksi merasa enggan untuk berpartisipasi.

B. SARAN

Berdasarkan simpulan dari penelitian ini, diperlukan perhatian dalam “*Implementation of Open Selection in Filling Primary High Leadership Positions in West Sulawesi Province*” antara lain :

1. Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat harus membentuk lembaga assessment center dan menyediakan assesor yang kompeten sesuai bidangnya sehingga *open selection* dapat terlaksana dengan efektif dan efisien sehingga dari segi aspek biaya dapat ditekan/berkurang.
2. Transparansi pelaksanaan seleksi terbuka yang berkaitan nilai skor dari peserta seleksi harus disertakan dalam setiap tahapan seleksi sehingga tercipta situasi dan kondisi yang kondusif di antara para kandidat.
3. Untuk menghindari terjadi system spoil system dan patron system dalam pengisian pejabat structural eselon dua seharusnya Gubernur Sulawesi Barat selaku *district head* harus bersikap professional, berintegritas dan memiliki komitmen dalam menentukan pejabat yang lolos seleksi terbuka.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariswandy, D., Kawulusan, B., & Joni, R. (2021). Analisis Proses Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Kabupaten Pesawaran (Studi Kasus Penetapan JPTP Tahun 2020). *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 7(1), 11–26.
- Azis, S. (2015). Reformasi Birokrasi. *Makalah Dalam Kuliah Umum Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim, Riau*.
- Babalola, Oluwayemi, et al. 2018. *The Implication Of Employees Placement On National Development: A Case Of Nigeria*, *World Journal Of Business and Management*, 4(1)39-52. <https://doi.org/105296/wjbm.v4i1.1298>.
- Budiastuti, D., & Bandur, A. (2018). Validitas dan reliabilitas penelitian. *Jakarta: Mitra Wacana Media*.
- Burhanuddin., & Fatmawati. (2016). Dominasi Aktor pada Pelaksanaan Mutasi Pejabat Karier dalam Birokrasi Pemerintahan di Kota Makassar (Kajian Lelang Jabatan atau Open Recruitment). *Prosiding Seminar Nasional Administrasi Negara II Di Universitas Negeri Padang*.
- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage.
- Dahlström, C., Lapuente, V., & Teorell, J. (2012). The merit of meritocratization: Politics, bureaucracy, and the institutional deterrents of corruption. *Political Research Quarterly*, 65(3), 656–668.
- Dewi, N. K. (2017). Mekanisme Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama melalui Seleksi Terbuka di Kabupaten Kubu Raya. *Doctoral Dissertation, Universitas Gadjah Mada*.
- Dwiputrianti, S. (2018). Tantangan Dengan Implementasi Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Posisi Tinggi Pemerintah: Kasus di Indonesia Konferensi Tahunan Asosiasi Asia untuk Administrasi Publik: "Reinventing Public Administrasi di Dunia Global: Perspektif Non-Barat "(AAPA 2018), 70–80. <https://doi.org/10.2991/aapa-18.2018.8>
- Djam'an Satori, A. K. (2011). Metode Penelitian Kualitatif. *Bandung. Alfabeta*.
- Dwiyanto, A. (2009). *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan Publik: Kajian tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia* (Ed.1 Cet.1). Gava Media. <http://103.255.15.77/detail-opac?id=277990>
- Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press: Washington.

- Effendi, S. (2013). Memantapkan Pemerintahan Demokratis-Pembangunan Indonesia untuk Abad Asia. *Yogyakarta: Kuliah Inagurasi Akademi Ilmu Pengetahuan Indonesia*, 3.
- Flippo, E. B. (1968). Integrative schemes in management theory. *Academy of Management Journal*, 11(1), 91–98.
- Hakim, L., & Mustari, N. (2018). Transparansi Kebijakan, Kompetensi Aparatur Dan Layanan Pemerintahan (Kasus Lelang Jabatan Kota Makassar). *Seminar Nasional Hasil Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat (SNP2M)*.
- Horta, Hugo, 2014. “Open, merit-based and Transparent Recruitment”. ERAC. Human Resources and Mobility.
- Hotho, J., Horta, Hugo, 2014. “Open, merit-based and Transparent Recruitment”. ERAC. Human Resources and Mobility.
- Minbaeva, D., Muratbekova-Touron, M., & Rabbiosi, L. (2018). Mengatasi favoritisme dalam perekrutan dan seleksi: perspektif komunal. *Jurnal Etika Bisnis*, 165, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4094-9>
- Houston, D. J., Aitalieva, N. R., Morelock, A. L., & Shults, C. A. (2016). Citizen trust in civil servants: A cross-national examination. *International Journal of Public Administration*, 39(14), 1203–1214.
- Jackson, K., & Bazeley, P. (2019). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage.
- Karepesina, M. T. (2011). Merit System Dalam Penempatan Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Buru. *Doctoral Dissertation, Universitas Hasanuddin*.
- Katharina, R. (2018). Reformasi Manajemen Aparatur Sipil Negara: Evaluasi Peran Pejabat Pembina Kepegawaian dan Komisi Aparatur Sipil Negara. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 13(2), 1–15.
- Kumoroutomo, W. (2013). *Lelang Jabatan, Analisis Kedaulatan Rakyat*. 27037(September), 1–3.
- Lewis, C. W., & Gilman, S. C. (2005). *The ethics challenge in public service: A problem-solving guide* (Second). A wiley Imprint.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Monalisa, M., & Dinata, D. S. (2017). Analisis Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2015. *Jurnal Kajian Pemerintahan, Politik Dan Birokrasi*, 3(2), 403–412.

- Nasir, M. (2019). Reformasi Sistem Rekrutmen Pejabat Dalam Birokrasi Pemerintah (Studi Kasus Rekrutmen Pejabat Eselon II di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 3(2). 1-8 <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/165>
- Nigro, F. A., & Nigro, L. G. (1970). *Modern public administration*. Harper & Row New York, NY.
- Nurprojo, I. S. (2014). Merit system dan politik birokrasi di era otonomi daerah. *Civil Service Journal*, 8(1 Juni).
- Poerwandari, E. K. (2007). *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Prasodjo, E. (2014). Undang-Undang Aparatur Sipil Negara. *Civil Service Journal*, 8(1 Juni).
- Rahadi, D. R. (2020). Konsep Penelitian kualitatif plus tutorial NVivo. *Bogor: PT. Filda Fikrindo*.
- Rakhmawanto, A., Rusli, B., & Sintaningrum, S. (2019). Merit System on the Selection Process of the State Civil Apparatus First Senior Executive Service Officials in the Central Java Provincial Government. *Jurnal Bina Praja*, 11(1), 31–41.
- Richi, Y., Bulkani, B., & Sari, M. (2020). Implementasi Kebijakan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Melalui Seleksi Terbuka Di Lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya. *Pencerah Publik*, 7(2), 35–45.
- Rosmiati, M., Sumaryana, A., Saefullah, A. D., & Buchari, A. (2019). Rekrutmen Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2).
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama. <http://library.tarunabakti.or.id>
- Spradley, J. P. (1979). The ethnographic interview. New York: Rinehart and Winston. *Stanford Center for Assessment, Learning, and Equity*.(2013). *EDTPA Questions and Answers about NCATE Accreditation*. <Http://Edtpa.Aacte.Org/Wp-Content/up-Loads/2013/01/EdTPA-QA-about-NCATE-Accreditation-10-12-20121.Pdf>.
- Sri Epriani, I. (2016). Analisis Penempatan Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tana Toraja. *Skripsi. FISIP, Ilmu Adminis Trasi Negara, Universitas Hasanuddin Makassar*.

- Sudaryono, D. (2017). *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada, Depok.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Suharman, E. (2017). Kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Daerah Menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan*, 5(2), 219–232.
- Sunaryo, B. (2014). Nilai Penting Konsep Affirmative Action Policy Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Berbasis Merit. *Civil Service Journal*, 8(1 Juni).
- Supriatna, D. (2020). Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(3), 525–538.
- Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2020). Nepotism and favouritism in polish and Lithuanian organizations: The context of organisational microclimate. *Sustainability*, 12(4), 1425.
- Wicaksono, I. D., & Soekotjo, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 9(4).
- Widiyati, W. (2018). Evaluasi pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama pemerintah kota Yogyakarta. *Doctoral Dissertation, Universitas Gadjah Mada*.
- Widjaja, A. W. (1986). *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. Jakarta, Rajawali Pers.
- Woodard, C. A. (2000). Merit in principle, merit in practice: An investigation into merit-based human resources management through the lens of title 5-exempt federal organizations. *Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University*.
- Yin, R. K. (2008). *Studi Kasus: Desain dan Metode* (penerjemah: M. Djauzi Mudzakir). In Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yusrialis, Y. (2012). Budaya Birokrasi Pemerintahan (Keperihatinan dan Harapan). *Sosial Budaya*, 9(1), 81–108.

Dokumen

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

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2021 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kemenpan RB Tahun 2020-2024.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara



DOKUMENTASI PENELITIAN



Wawancara dengan Kasatpol PP dan Damkar Provinsi Sulawesi Barat,
"Bujaerami Hassan, S.H, M.Si"



Wawancara dengan Bapak Sekretaris Daerah Provinsi Sulawesi Barat
"Dr. Muhammad Idris, M. Si"

Wawancara dengan Kepala BKD Provinsi Sulawesi Barat,
“H. Zulkifli Manggazali, S.E, M. Si”



Wawancara dengan Sekretaris Dinas PMDPTSP Provinsi Sulawesi
Barat

“ H. Muhammad Nur, S.Pd, M.M.”



Wawancara dengan Sekretaris Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Barat,
"Sjaifuddin, S. Pd, M. AP"



Wawancara dengan Kabid Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan
BKD Provinsi Sulawesi Barat "Suhamta, S.H, MAP"



Wawancara dengan Kabid Mutasi, Kepangkatan dan Promosi BKD
Provinsi Sulawesi Barat, “ Abdillah Umar, S.IP”



Wawancara dengan Kabid Mutasi, Kepangkatan dan Promosi BKD
Provinsi
Sulawesi Barat Tahun 2020, “Djamaluddin, S. Pd, M. AP”



Wawancara dengan Kabid Pengembangan Aparatur BKD Provinsi
Sulawesi Barat, “Muhammah Hisyam Said, S. Sos, M. Si”



Lampiran 1

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**
PROGRAM PASCASARJANA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

08 Jumadil Ula 1443 H.
13 Desember 2021 M.

Nomor : 1267/ST-PPs/XII/1443/2021
Lamp: :-
Hal : Surat Tugas Pembimbing Tesis

KepadaYth.

Bapak / Ibu 1. Dr. Hj. Fatmawati, M.Si
2. Dr. Anwar parawangi, M.Si

di-
Makassar

Assalamu aalaikum warahmatullahi wabarakatuh.

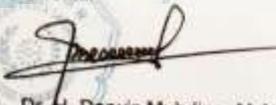
Berdasarkan Surat Keputusan Rektor Nomor 645 Tahun 1443 H/2021 M, tertanggal 12 Rabiul Akhir 1443 H / 17 November 2021 M, Tentang Pengangkatan Dosen Pembimbing Tesis Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar, maka kami menugaskan Bapak/Ibu/Saudara(i) :

1 Dr. Hj. Fatmawati, M.Si sebagai Pembimbing 1
2 Dr. Anwar parawangi, M.Si sebagai Pembimbing 2

Untuk membimbing tesis sebagai tugas akhir mahasiswa yang tertera di bawah ini :

No.	N I M	Nama Mahasiswa	Prodi
1	105031104320	Syamsul Bahri	Magister Ilmu Administrasi Publik

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dilaksanakan sebagai amanah
Wassalamu aalaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Direktur

Dr. H. Darwis Muhdina, M.Ag.
NBM: 483.523

Lampiran 2

 UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
PROGRAM PASCASARJANA
Jl. SULTAN ALAUDDIN NO. 259 TELP. 0411-866972 FAX. 0411-865588 MAKASSAR 90221

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Nomor : 849/PPs/C.3-II/VII/1443/2022
Lamp. : 1 (satu) rangkap
Hal : Permohonan Izin Penelitian

17 Dzulhijjah 1443 H.
16 Juli 2022 M.

Kepada Yth.
Kepala Badan Kesbanpol
Sulawesi Barat
Di -
Mamuju

Assalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Ahmadulillah, semoga Allah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya dalam aktivitas keseharian kita.

Dalam rangka penyusunan dan penelitian tesis mahasiswa :

Nama : **Syamsul Bahri**
Program Studi : Magister Administrasi Publik
NIM : 105.03.11.043.20
Judul Tesis : Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat

Maka dimohon pada Bapak agar memberi kesempatan kepada mahasiswa tersebut untuk melakukan penelitian sesuai judul dan lokasi penelitian.

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wassalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Direktur,
Ud. Asisten Direktur I,

Dr. Syamsia, S.P., M.Si.
NIM. 1063 486

Tembusan :

1. Rektor Unismuh Makassar
2. Ketua Prodi Magister Administrasi Publik
3. Dosen Pembimbing mahasiswa ybs.
4. Mahasiswa ybs.

Lampiran 3

**PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT**
DINAS PENANAMAN MODAL DAN
PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
S. H. Adil, Wakil Gubernur Sulawesi Barat
Mansuri 91122, Jlp/Fax : 0426-2025170, email : ptp@provinsibaros@gmail.com

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
Nomor : 06337/76.RP.PTSP.B/VII/2022

1. Dasar : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor : 3 Tahun 2018 tentang Penerbitan Surat Keterangan Penelitian.
2. Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
3. Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas Dan Fungsi Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
4. Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 37 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Berita Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2015 Nomor 37) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 31 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 37 Tahun 2015 Tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Berita Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2016 Nomor 31).

2. Menimbang : Surat Dari Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 849/PPs/C.3-II/VII/1443/2022 Tanggal 16 Juli 2022 Perihal Izin Penelitian.

MEMBERITAHUKAN BAHWA:

a. Nama/Objek : **SYAN SUI BAHRU**
b. NIM : 105.03.11.043.20
c. Alamat : Btu. Haff Basir, Simboro permai Blok F No. 5
d. No.HP : 085397333545
e. Untuk : 1). Melakukan Penelitian/Pengumpulan Data
"PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA DALAM PENGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI PROVINSI SULAWESI BARAT"
2). Lokasi Penelitian : BKD Provinsi Sulawesi Barat
3). Waktu/Lama Penelitian: **20 Juli s/d 20 September 2022**

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya Kami menyetujui Kegiatan tersebut dengan ketentuan :

1

1. Sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan, kepada yang bersangkutan diharapkan melapor kepada Gubernur Sulawesi Barat, Cq. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Barat.
2. Penelitian tidak menyimpang dari surat keterangan penelitian yang diberikan.
3. Mentaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat istiadat setempat.
4. Menyerahkan 1 (satu) exemplar copy hasil penelitian kepada Gubernur Sulawesi Barat, Cq. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Barat.
5. Surat Keterangan Penelitian akan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang surat keterangan penelitian ini tidak menaati ketentuan tersebut diatas.

Demikian surat keterangan penelitian ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Dibuatkan di Manado
 Pada Tanggal 20 Juli 2022

**a.n. GUBERNUR SULAWESI BARAT
 KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL
 DAN PELAYANAN TERPADU SATU
 PINTU
 PROVINSI SULAWESI BARAT,**

Sebagai Administrator Pelayanan Terpadu
 Satu Pintu

Dr. H. MUHAMMAD RAHMAT, MM
 Pangreh. Pendidikan Madya
 NIP. 196401081986031023

Tembusan disuplaihan kepada Yth:

1. Dirjen Kesbang dan Politik Kementerian Dalam Negeri di Jakarta;
2. Bupati Manado di Manado;
3. Kepala Badan Kesbangpol Provinsi Sulawesi Barat di Manado;
4. Kepala Badan Kesbangpol Kabupaten Manado di Manado;
5. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat di Manado;
6. Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar di Makassar;
7. Peringat.

Lampiran 4

 **PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT**
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
Alamat: Kompleks Kantor Gubernur Sulawesi Barat Sayap Kanan Gedung 3 Lt.1
Jl. H. Abd. Malik Pattana Endeng Nomor Rangsang Mamuju 91512
Telp/Fax (0426) 2325213 Website: <http://bkd.sulbarprov.go.id> Email: bkderovsulbar@gmail.com

SURAT KETERANGAN
Nomor: 9061/PMKX/0122/BKD

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama **Ir. Hj. HAJARANI, MMA**
Nip. 19651231 200003 2 032
Jabatan Sekretaris
Instansi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama **SYAMSUL BAHRI**
NIM 105103.11.143.20
Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik
Perguruan Tinggi Universitas Muhammadiyah Makassar

Yang tersebut namanya benar telah selesai melakukan penelitian dari tanggal 20 Juli s/d 20 September 2022, dengan Judul Tesis " Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Provinsi Sulawesi Barat "

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Mamuju, 30 September 2022
Ir. Hj. Hajarani, MMA
Kepala Badan,
Sekretaris


Ir. Hj. Hajarani, MMA
Pangkat: Pembina Tk. I/IV/b
Nip. 19651231 200003 2 032



Lampiran 5

PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM (IN DEPTH INTERVIEW)

Ditujukan kepada informan yang menjadi panitia seleksi terbuka

I. Jadwal Wawancara :

1. Hari/Tanggal :
2. Waktu :

II. Identitas Informan :

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Jabatan :
5. Unit Kerja :

III. Pertanyaan Penelitian

A. Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat.

1. Kebijakan atau peraturan apa yang mendasari pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat.
2. Sejak kapan kebijakan atau peraturan tersebut diimplementasikan dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.
3. Bagaimanakah hasil pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Sulawesi Barat.
4. Apakah dengan melalui pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dapat menghasilkan pejabat yang kompeten sesuai dengan kebutuhan organisasi/instansi.
5. Apa saja tahapan yang harus dilaksanakan dalam pelaksanaan seleksi tersebut.
6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana pelaksanaan setiap tahapan tersebut dan apakah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

7. Menurut Bapak/Ibu, apa peranan Kepala Daerah selaku PPK dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.
 8. Menurut Bapak/Ibu, apakah peserta seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sudah memenuhi syarat kepegawaian.
 9. Menurut Bapak/Ibu, apakah faktor politik ikut menentukan dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama terkait dengan seleksi terbuka.
 10. Menurut Bapak/Ibu, apakah seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama ini akan berjalan secara fair sesuai aturan yang berlaku.
 11. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada pelibatan Institusi Perguruan Tinggi dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama terkait dengan seleksi terbuka.
- B. Faktor-Faktor yang menjadi kendala di pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat.
1. Apakah kebijakan tentang pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sudah pernah disosialisasikan kepada para pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.
 2. Apakah sumber daya dalam melaksanakan kebijakan pelaksanaan seleksi terbuka yang dimiliki BKD, meliputi sumber daya manusia, anggaran dan fisik telah memadai secara kuantitas dan kualitasnya (kompetensinya).
 3. Apakah ada faktor-faktor yang menjadi kendala utama dalam pelaksanaan seleksi terbuka ini.
 4. Apakah ada kendala atau hambatan dalam mengimplementasikan kebijakan pelaksanaan seleksi terbuka tersebut di Provinsi Sulawesi Barat khususnya oleh Badan Kepegawaian Daerah.
 5. Tahapan apa yang paling sulit dilaksanakan atau menemui banyak kendala dalam melaksanakan seleksi terbuka ini.

Lampiran 6

PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM (IN DEPTH INTERVIEW)

Ditujukan kepada informan yang merupakan peserta seleksi terbuka

A. Jadwal Wawancara :

1. Hari/Tanggal :
2. Waktu :

B. Identitas Informan

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Jabatan :
5. Unit Kerja :

C. Pertanyaan Penelitian :

1. Apakah Bapak/Ibu pernah mengikuti seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama yang dilaksanakan oleh Provinsi Sulawesi Barat? Jika ya mohon disebutkan kapan dan di mana ? Dan apakah Bapak/Ibu mengetahui dasar peraturan pelaksanaan seleksi terbuka.
2. Apakah Bapak/Ibu mendapatkan informasi yang lengkap tentang pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.
3. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu tentang pelaksanaan seleksi terbuka yang pernah diikuti mulai dari pengumuman, pemberkasan, pelaksanaan seleksi kompetensi dan psikotest, wawancara akhir hingga pengumuman.
4. Apakah pendapat Bapak/Ibu tentang orang yang menjadi panitia seleksi dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama ini kapabel dan sesuai dengan kompetensinya.

5. Apakah yang menjadi kendala atau hambatan Bapak/Ibu selama mengikuti seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.
6. Apakah yang perlu dilakukan agar pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat menjadi lebih baik.
7. Menurut Bapak/Ibu, apakah seleksi terbuka yang dilaksanakan oleh panitia seleksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.



Lampiran 7

1. MATRIKS HASIL WAWANCARA MENDALAM DENGAN PANITIA SELEKSI

A. Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian JPTP Di Provinsi Sulawesi Barat

Pertanyaan wawancara	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4	Informan 5	Kesimpulan
1. Kebijakan/peraturan yang mendasari pelaksanaan seleksi JPTP ini	Kebijakan yang mendasari seleksi terbuka adalah UU No.5 Tahun 2014 tentang ASN, PP No.11 Tahun 2017 yang diubah PP No.17 Tahun 2020	Kebijakan yang mendasari pelaksanaan seleksi terbuka adalah UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, PP No. 11 Tahun 2017 yang direvisi dengan PP No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dan Permen PAN RB Nomor 15 Tahun 2019	Peraturan yang pertama yaitu UU ASN No.5 Tahun 2014 kemudian PP No. 11 Tahun 2017 dan PP No. 17 Tahun 2020	Yang mendasari yaitu UU No.5 Tahun 2014 kemudian PP No. 11 Tahun 2017 dengan perubahannya PP No.17 Tahun 2020	Pertama UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, kemudian ditindaklanjuti turunannya PP No.11 Tahun 2017 dengan perubahan PP No. 17 Tahun 2020	Peraturan pelaksanaan seleksi terbuka adalah UU ASN, PP tentang Manajemen PNS dan PermenPAN RB No.15 Tahun 2019
2. Sejak kapan kebijakan/peraturan ini diimplementasikan dalam seleksi terbuka	Sejak tahun 2019 sudah mulai seleksi terbuka	Sejak tahun 2015 namun regulasi turunannya belum diterbitkan, yang berpartisipasi sampai eselon tiga dan jumlah pendaftarinya sampai dua ratusan tetapi belum ada istilah jabatan yang lowong masih berdasarkan job fit jadi semuanya seleksi terbuka, tetapi	Tahun 2019	Setahu kami sejak berlaku PP No. 17 Tahun 2020 sebagai turunan dari UU disitulah diimplementasikan seleksi terbuka itu, mungkin di tahun 2019 sudah ada tapi pelaksanaan di tahun 2020	Seleksi terbuka sejak dikeluarkannya UU ASN sekitar tahun 2020 minta izin dulu ke Kemendagri baru ke KASN	Dimulai sejak tahun 2015 tetapi masih memakai aturan lama dan nanti tahun 2020 baru menggunakan regulasi tersebut di atas

		nanti tahun 2020 baru menggunakan peraturan tersebut di atas				
3. Bagaimana hasil seleksi terbuka dalam pengisian JPTP ini	Setelah dilakukan penilaian oleh panel maka diserahkan ke ketua baru diserahkan ke sekretaris sebagai administrasi kita lihat nilainya bahwa si A lulus di jabatan ini dengan nilai sekian setelah di rangking satu dua tiga kemudian disorong ke KASN kemudian KASN memberikan rekomendasi yang mana dipilih oleh PPK yang jadi hak prerogatifnya sesuai aturan, siapa yang dipilih di antara tiga yang memenuhi kriteria.	Sesuai dengan regulasi kami di BKD yang mengembang tugas dan fungsi sebagai administrasi kepegawaian melaksanakan seleksi terbuka mulai meminta persetujuan dari KASN dengan menyampaikan rencana seleksi, panelnya siapa kemudian diumumkan mulai dari pemasukan berkas, penulisan makalah, assessment, wawancara oleh panel dan akan terpilih tiga besar setiap jabatan kemudian PPK memilih salah satu dari tiga calon yang diajukan, itulah yang disampaikan ke KASN untuk mendapatkan persetujuan kemudian baru dilantik	Diawali dengan undangan terhadap pegawai yang memenuhi persyaratan sebelum itu ada panel untuk menyeleksi administrasi dalam hal ini BKD sebagai secretariat panel dan mulai dari tahapan pemeriksaan berkas, kelayakan makalah sesuai dengan OPD yang dipilih setelah itu dilakukanlah assessment di LAN Makassar sampai tahapan pengumuman hasil akhir seleksi	Hasil sesuai yang diharapkan, ujungnya seleksi terbuka dalam hal ini mencari tiga besar yang menduduki jabatan itu yang diajukan oleh PPK untuk mendapatkan rekomendasi dari KASN dari tiga ini tergantung dari PPK.	Itu pelaksana seleksi terbuka ada istilah assessment kami memakai lembaga professional pernah kerjasama dengan LAN, UNM, BKD SULSEL dan untuk panelnya kami bekerjasama dengan UNHAS dan LAN	Hasil seleksi terbuka dalam pengisian JPTP ini sudah sesuai yang diharapkan dengan terpilihnya pejabat yang kapabel dan kompeten sesuai kebutuhan organisasi
4. Apakah dengan seleksi terbuka dapat	Ya, pasti yang harus dilihat kompetensinya,	Harusnya akan mendapatkan	Saya kira dari hasil seleksi itu akan	Ya secara idealnya memang	Jelas sesuai, karena kami menggunakan	Secara idealnya seleksi terbuka

<p>menghasilkan pejabat yang kompeten sesuai kebutuhan instansi</p>	<p>integritasnya, rekam jejaknya dan memang sudah kompeten di bidangnya masing-masing</p>	<p>pejabat ASN mempunyai kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan jabatan, memang realita yang ada di semua daerah ada yang beranggapan ini sebagai formalitas saja untuk sahnya sebagai legalitas formal ini proses seleksi promosi jabatan eselon dua, Alhamdulillah sudah sesuai dengan regulasi mulai dari proses dan hasilnya. Sebagian merasa kalau tidak worning dari PPK, ada juga yang terbukti coba-coba dan lolos</p>	<p>nampak kompetensi oleh ASN yang dibutuhkan dalam jabatan itu mulai dari hasil ujian tertulis, tes wawancara akan nampak kompetensinya sehingga Si A dapat ditempatkan di posisi tertentu yang berdasarkan latar pendidikan dan pengalaman sehingga dianggap walaupun latar pendidikannya tidak sesuai tetapi pengalamannya sesuai bisa dikembangkan dan sudah berdasarkan system merit (kualifikasi, kompetensi dan kinerja)</p>	<p>demikian kenapa seleksi terbuka dibuat karena untuk melihat sejauh mana yang diseleksi itu dan menghasilkan tiga itu kompeten di jabatan itu entah dalam perjalanan pada saat mereka menjalankan tugas kita tidak tahu karena bisa menguasai secara teori ketika diseleksi dan implementasinya di lapangan teori dan praktik biasa beda</p>	<p>n lembaga professional yang kemudian kami peringkat hasilnya kemudian dikirim ke KASN untuk mendapatkan rekomendasi untuk tiga besar setiap jabatan kemudian diajukan ke Gubernur yang layak mendapat rekomendasi</p>	<p>dilaksanakan untuk menentukan posisi pejabat dengan tepat sesuai kebutuhan organisasi atau instansi</p>
<p>5. Apa saja tahapan yang harus dilaksanakan dalam seleksi terbuka ini</p>	<p>Mulai dari pengumuman yang aturan lama sampai 15 hari kerja, pemasukan berkas, assessment sampai terpilih tiga besar diserahkan ke secretariat untuk mentabulasi baru diurutlah Pejabat Pembina Kepegawaian, hasil</p>	<p>Ada persiapan, penetapan jabatan yang lowong, penyusunan rencana seleksi, membentuk panitia seleksi, kemudian persyaratan yang harus dipenuhi oleh peserta seleksi kemudian inilah yang dimasukkan</p>	<p>Pemberitahuan atau pengumuman melalui media bahwa akan diadakan lelang terbuka kepada seluruh ASN di Sulawesi Barat yang memenuhi persyaratan bahwa akan ada pengisian jabatan di mana dalam</p>	<p>Seperti biasanya pengumuman dulu kemudian pendaftaran kemudian seleksi administrasi, ada tes psiko ada wawancara demikian</p>	<p>Awalnya kami keluarkan pengumuman untuk seleksi terbukanya kemudian ada jadwalnya hingga pelantikan</p>	<p>Tahapannya dimulai dari pengumuman untuk pendaftaran sampai dengan pengumuman hasil akhir yaitu terpilihnya tiga besar dan memperoleh rekomendasi dari KASN untuk pejabat terpilih dan yang akan</p>

	<p>administrasi dari sekretaris diajukan ke PPK bahwa daftar nama yang lulus dalam jabatan ini akan dikirim ke KASN dan ditandatangani Gubernur setelah itu KASN memberikan rekomendasi untuk pelantikan diantara tiga besar kemudian Gubernur bersurat lagi bahwa orang ini yang akan dilantik</p>	<p>dalam perencanaan seleksi diajukan ke KASN, kemudian KASN menyetujui jabatan yang akan diseleksi yang biasanya kalau jabatan itu dalam keadaan lowong atau ada kebijakan enam sebelum pensiun sudah bisa diseleksi, kemudian setelah ada persetujuan diumumkan selama lima belas hari kerja tetapi selama di pandemic bisa lima hari, pada tahapan seleksi itu ada empat yaitu seleksi administrasi, penulisan makalah, assesment dan psikotest, serta wawancara sampai proses tiga besar kemudian ke KASN untuk persetujuan kemudian dipersilakan Gubernur untuk memilih satu dari tiga yang diajukan</p>	<p>pengumuman itu sudah ada seleksi persyaratan sesudah itu ada ujian tertulis yang dilakukan di depan panitia seleksi dan selanjutnya forum group diskusi (FGD) serta wawancara</p>			<p>dilantik oleh gubernur</p>
<p>6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana</p>	<p>Kita membuat tahapan itu mengacu kepada</p>	<p>Setiap tahapan kami laporkan mulai dari</p>	<p>Menurut kami di secretariat panitia sudah</p>	<p>Seperti yang kami ketahui selama ini sudah</p>	<p>Jelas sesuai karena kita harus</p>	<p>Pelaksanaan seleksi terbuka setiap</p>

pelaksanaan setiap tahapan tersebut dan apakah sesuai dengan aturan yang berlaku	regulasi dalam peraturan PP, harus ada pengumuman harus ada ini ini dan seterusnya	pelamaran, penelusuran rekam jejak, seleksi administrasi, Seleksi Kompetensi manajerial dan Kompetensi Sosial Kultural, Seleksi Kompetensi Bidang, Wawancara Akhir, Tes Kesehatan sampai penetapan dan pengumuman hasil akhir dan itu sudah sesuai dengan aturan yang berlaku	sesuai prosedur dan kita mengusahakan memang harus sesuai prosedur karena kita diawasi KASN dan kalau tidak memenuhi prosedur pasti akan mentah dan bisa saja ditolak KASN	sesuai tahapan karena pertama kita tidak ada protes dari peserta, kedua tidak ada complain dari KASN sebagai yang merekomendasi kan ketika tahapan yang dilakukan tidak sesuai aturan tidak akan keluar dari rekomendasi KASN	mendapatkan rekomendasi dari KASN kalau tidak sesuai pasti dikembalikan	tahapannya sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku
--	--	---	--	---	---	---

Pertanyaan Wawancara	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4	Informan 5	Kesimpulan
7. Menurut Bapak/Ibu apa peranan Kepala Daerah selaku PPK dalam seleksi terbuka ini	Sesuai dengan PP No. 11 Tahun 2017 yang diubah dengan PP No. 17 Tahun 2020 peranan PPK itu bahwa hak prerogative dia yang memilih pejabat Dinas atau OPD yang akan dilantik di antara tiga besar.	Dari segi anggaran kemudian kewenangan beliau yang berwenang mengangkat pejabat tinggi pratama, membuat regulasi tentang pelaksanaan seleksi JPT, PPKlah yang bertanggungjawab atas manajemen kepegawaian yang ada di Provinsi Sulawesi Barat kadang masalah di daerah adalah tekanan politik.	Sangat kuat karena dia yang menentukan setelah ada hasil, setelah proses melalui tahapan secara keseluruhan yang memunculkan tiga nama masing-masing jabatan sangat peranannya tidak bisa dibantah dan saya mau bilang bahwa itu lingkaran setan karena yang membentuk panitia seleksi kemudian yang akan memakai PPK tapi ada prosedur yang	Peranannya karena ujungnya di sana, dialah yang menentukan biasanya kalau tiga besar sudah ditentukan rekomendasi sudah kita sampaikan ke KASN disitulah peranan PPK siapa yang mau dipakai, masalah urutan dari posisi satu dua tiga bukan prioritas tergantung kepala daerah di situlah sisi	Peranan Kepala Daerah selaku PPK sesuai dengan peraturan bahwa dia memilih salah satu di antara tiga besar yang diajukan panel dan sudah mendapat persetujuan dari KASN	Peranan kepala daerah mulai dari penganggaran, membuat regulasi dan mengangkat pejabat pimpinan tinggi pratama

			tidak boleh dilampaui oleh PPK walaupun di dalam benaknya ada orang-orang tertentu yang diinginkan tetapi harus melalui prosedur yaitu melalui tahapan dengan mendapatkan izin dari KASN tidak boleh melakukan kebijakan tanpa prosedur itu dan bisa dibatalkan serta tidak izin untuk melakukan pelantikan	politisnya karena kepala daerah jabatan politis, jadi dengan seleksi terbuka sedikit meminimalisir dominasi kepala daerah dalam menentukan siapa yang akan menduduki jabatan itu dalam hal ini tidak serta merta dia langsung menunjuk bahwa ini duduk di jabatan itu tapi kita seleksi dulu kalau hasil seleksi apa yang menjadi keinginannya tidak ada masalah baik dari tes psikologinya, wawancara dia dianggap kompeten		
8. Menurut Bapak/Ibu, apakah pteserta seleksi terbuka sudah memenuhi syarat kepegawaian	Ya, karena memang sebelum kita lakukan seleksi kita keluarkan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi peserta seleksi	Semuanya sudah memenuhi syarat kepangkatan, kalau eselon IIa pangkatnya minimal IVb dan untuk eselon IIb pangkatnya minimal IVa dan minimal dua tahun di jabatan administrasi, jabatan fungsional ahli madya kemudian usia pada saat diangkat 56 tahun, pendidikan	Hampir semua memenuhi dengan cara diceklist dan langsung dicoret apabila tidak memenuhi syarat dan ditemukan ada ASN di bawah pangkat dasar tapi memenuhi karena ada di aturan minimal setingkat di bawahnya	Ya, ketika lolos seleksi administrasi, misalnya dipersyaratkan di JPT eselon dua B pangkat dasarnya minimal empat A	Ya, sudah memenuhi syarat kepegawaian untuk peserta seleksi untuk eselon dua A pangkat minimal adalah empat B dan eselon dua B minimal pangkatnya empat A.	Semua peserta seleksi terbuka sudah memenuhi persyaratan kepegawaian baik itu untuk jabatan eselon dua A maupun untuk eselon dua B

		minimal strata satu dan persyaratan lain yang sudah ditetapkan di peraturan tentang seleksi terbuka				
9. Menurut Bapak, apakah factor politik ikut menentukan dalam seleksi terbuka ini	Tidak ada, karena di dalam peraturan tidak bisa dintervensi oleh politik tetapi apabila memenuhi syarat ya oke dan kalau tidak tetap digugurkan	Pertama kami memilih di wilayah Sulbar saja, ya itu sesuai dengan peraturan kedua untuk efisiensi anggaran karena kalo banyak yang diundang biaya assessment yang luar biasa kemudian kita beri kesempatan orang daerah untuk membangun daerahnya, memang kemarin ada yang dari jalur undangan bisa saja menurut info dari pimpinan panel tolong diundang yang ini kalau memang tidak memenuhi kuota bisa saja mengundang yang dianggap mampu, memang mereka ahli tetapi kami berdiskusi belum tentu orang yang jago di akademik jago juga dalam pelaksanaannya sebagai eksekutor. Ada orang yang jago di konsep pada saat pelaksanaannya belum tentu berhasil	Selalu ada tapi tidak melanggar prosedur yang ada, dan kita tidak bisa menapikkan tatanan birokrasi kita masih dipengaruhi factor-faktor politik tentu dalam mengambil kebijakan ada pengaruh politik susahny juga kalau pejabat gubernur itu masing jabatan politik, itu yang menjadi kendala selama itu menjadi jabatan politik nuansa nuansa politik dalam rekrutmen/lelang jabatan pasti ada pengaruhnya	Ya, karena yang menentukan itu pejabat politik jadi intervensi politik pasti ada maka untuk meminimalisir pemerintah membuat aturan system merit dengan seleksi terbuka supaya keinginan seorang kepala daerah tidak serta merta misalnya sarjana sospol ditaruh di ESDM maka diusulkan PPK itu jangan kepala daerah tetapi pembuat UU itu orang politik, ketika kita tarik ke sekda tangan-tangan politik yang ada di daerah mereka akan kehilangan kekuatan karena PNS ini "seksi" maka kita menghindari istilah lelang karena memang di media melelang betul anda berani	Menurut saya tidak ada karena kami di secretariat hanya merekap hasilnya dari lembaga dan dari panel	Faktor politik ikut berperan dalam seleksi terbuka ini tapi masih sesuai prosedur karena dengan seleksi ini berdasarkan system merit jadi dapat meminimalisir keinginan pejabat politik

				bayar berapa di jabatan ini. Catat bahwa sepanjang yang menentukan pejabat politik pasti intervensi politiknya tinggi dan pasti untuk kepentingan politiknya		
10. Menurut Bapak/Ibu, apakah seleksi ini berjalan secara fair sesuai aturan yang berlaku	Ya sudah sesuai dengan aturan yang berlaku	Kalau saya sudah fair tapi ada memang intervensi di antara jabatan-jabatan karena sudah calonnya tapi itu tidak seratus persen, ada memang tapi memenuhi syarat karena kalo ada yang lewat jalur politis yakin saja tidak akan mampu bersaing secara fair misalnya di antara jabatan-jabatan strategis. Pelaksanaannya seleksi terbuka di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat sudah berlangsung secara fair dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan	Kalau menurut saya sudah fair, kita memberikan kesempatan kepada semua ASN yang memenuhi persyaratan dan mengikuti semua tahapan-tahapan yang telah ditetapkan sesuai aturan yang berlaku.	Itulah yang saya katakan tadi sepanjang yang menentukan pejabat politik pasti intervensi politiknya tinggi, jadi dinilai sendiri fair tidaknya jangan hanya gugur kewajiban makanya pemerintah pusat lagi mencoba aturan multi talenta istilahnya ada aplikasi multi talenta mulai dari profil pegawai sampai uji kompetensinya dan sudah terkoneksi secara nasional, jadi disitu tidak butuh lagi seleksi-seleksi cukup ditunjuk itu sudah diatur KASN sudah dipublish, kita	Ya, sudah fair dan sesuai dengan aturan yang berlaku karena rekomendasi dari KASN ada dan tidak ada teguran atau perbaikan	Seleksi terbuka ini sudah fair tetapi intervensi politik tetap ada karena penentunya adalah pejabat politik

				tunjuk kita pantau		
11. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada pelibatan perguruan tinggi dalam seleksi ini	Kita dalam seleksi jabatan pratama melibatkan dari perguruan tinggi dengan tokoh masyarakat dan pangsanya diketuai oleh Sekretaris Daerah yang anggotanya ada lima orang.	Setiap pelaksanaan seleksi terbuka untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama, kami selalu bekerjasama dengan instansi yang sudah punya kapabilitas seperti LAN, UNHAS, UNM, BKD Provinsi Sulawesi Selatan yang sudah akreditasi A	Ya ada, seperti LAN, UNM, dan UNHAS	Ya, ada dari UNHAS, LAN, UNM dan ada juga tokoh-tokoh masyarakat.	Pernah kami bekerjasama dengan lembaga profesional seperti LAN, UNM, dan UNHAS	Dalam pelaksanaan seleksi terbuka ini, sudah melibatkan unsur akademisi dari perguruan tinggi yang sudah punya kapabilitas dan sertifikat

B. Faktor-Faktor Yang Menjadi Kendala Dalam Pelaksanaan Seleksi Terbuka

Pertanyaan Wawancara	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4	Informan 5	Kesimpulan
1. Apakah kebijakan tentang pelaksanaan seleksi terbuka sudah pernah disosialisasikan kepada PNS di lingkungan Provinsi Sulawesi Barat	Begitu kita mau melakukan seleksi, satu minggu sebelumnya sudah dikeluarkan tentang regulasi seleksi JPT ini dan itu atau melalui media social whatsapp (WA), yang bisa mengikuti seleksi terbuka itu minimal menduduki jabatan administrator eselon tiga berpangkat empat A kalau Biro dan empat	Kalau kami mensosialisasikan pada saat Rakor di kepegawaian kita membahas semua regulasi terbaru dengan mengumpulkan semua pejabat yang berwenang, dan mereka inilah yang menyampaikan ke instansi/OPD masing-masing. Dengan adanya media social WA terasa itu gampang sekali memberikan pendidikan dan pemahaman tentang seleksi	Hampir setiap tahun kita sosialisasi bahwa akan diadakan seleksi terbuka dan biasanya lebih cepat penyampaian orang luar daripada BKD karena pemahamannya bila ada jabatan kosong pasti akan lelang jabatan walaupun yang kosong itu belum tentu dilelang karena bisa saja pimpinan mengadakan job fit untuk mengisinya karena lelang jabatan dua tahun yang lalu masih berlaku, jadi selama itu ada jabatan tiba-	Ya, melalui sosialisasi UU No. 5 Tahun 2014 mereka sudah mengetahui semuanya.	Dengan dikeluarkan dan diundangkan aturan itu semua pegawai sudah mengetahui logikanya begitu	Kebijakan seleksi terbuka ini telah disosialisasikan dengan baik melalui sosialisasi langsung, melalui pengumuman atau melalui media sosial

	B untuk Kadis atau Kaban	terbuka dan pada umumnya mereka juga sudah tau prinsip untuk mengisi eselon dua harus ikut seleksi terbuka	tiba kosong kemudian sesuai dengan kompetensi bagi yang pernah ikut atau urutan kedua bisa dipertimbangkan			
2. Apakah sumber daya yang dimiliki BKD baik SDM, anggaran dan fisik sudah memadai secara kuantitas dan kualitasnya	Ya, anggaran cukup walau biasa lambat turun, SDM pengelola semua kompeten baik dari kualitas maupun kuantitasnya	Kalo selama ini baik untuk sumber daya manusia secara kualitas dan kuantitas sudah memadai, anggaran sarana dan fisik cukup memadai, cuma assessment yang belum terbentuk tapi proses ke sana sudah ada, kami sudah mempunyai tenaga fungsional murni bukan hasil penyetaraan sebanyak tujuh orang assessment tinggal mau didukung proses pendirian kelembagaannya, sementara kami bekerjasama dengan BKD SulSel karena dia sudah akreditasi A	Saya kira sudah memenuhi, dari segi anggaran ada kita siapkan dan dari sumber daya manusia kita bekerjasama dengan lembaga-lembaga terakreditasi seperti LAN, UNM, dan tokoh-tokoh masyarakat (mantan pejabat yang kompeten) jadi semua terpenuhi.	Belum memiliki sumber daya makanya selama ini kita bekerjasama dengan pihak lain karena kita belum memiliki, kalo anggaran kita itu tergantung jumlahnya seberapa banyak jumlah jabatan yang mau dilelang karena semakin banyak jabatan yang diseleksi pasti semakin banyak pendaftar	Sudah karena terang di BKD hanya bidang Mutasi yang menangani kemudian pelaksanaannya melibatkan pihak luar dari Makassar dan pengesahannya di Biro Hukum	Keterbatasan SDM BKD Sulawesi Barat yang masih membutuhkan kerjasama dengan pihak luar yang sudah terakreditasi seperti LAN, UNM, dan BKD SULSEL
3. Apakah ada factor-faktor yang menjadi kendala dalam seleksi terbuka ini	Tidak ada karena itu masalah assessment dan dana tidak siap pada waktu seleksi terbuka jadi menunggu di anggaran perubahan	Faktor utama yang menjadi kendala utama dalam seleksi terbuka ini adalah factor budget/anggaran berhubungan dengan akomodasi dari panitia pelaksana karena sebagian besar dari mereka dari luar Sulawesi Barat selain dari assessment tadi	Salah satunya factor komunikasi, di mana apabila ada peserta di daerah kurang lengkap berkasnya kadang susah dihubungi, factor politik di mana orangnya pimpinan menganggap harus diprioritaskan untuk diakomodir tetapi harus melalui prosedur. Susahnya juga kalau pejabat gubernur itu masing	Untuk selama ini itu yang menjadi kendala utama karena kita belum punya sarana dan sumber daya yang ujung-ujungnya kerjasama dengan orang lain dan butuh uang banyak, serta apabila kita	Faktor anggaran karena pernah terjadi seleksi tidak jadi dilaksanakan karena terkendala dengan dana, kalau tidak salah tahun 2019 dan tahun 2021 kami yang	Faktor yang menjadi kendala dalam seleksi terbuka diantaranya adalah komunikasi, dana, assessment yang berhubungan sarana dan prasarana yang belum memadai

			jabatan politik, itu yang menjadi kendala selama itu menjadi jabatan nuansa-nuansa politik dalam rekrutmen/lelang jabatan pasti ada pengaruhnya dan menjadi yang menjadi kendala berikutnya apabila estimasi anggaran untuk sejumlah orang yang ikut lelang jabatan melebihi dari kuota dari yang telah ditetapkan/dianggaran.	sudah punya sarana yang ada hanya terbebani di wawancara karena yang kita panggil untuk wawancara harus orang mumpuni minimal lima, ada tokoh masyarakat, Universitas biasanya kalau mau masuk tiga besar	biayai nanti di anggaran perubahan dimasukkan di anggaran karena ada jabatan kosong dan ada perintah dari gubernur untuk dilaksanak an seleksi terbuka di situ beratnya	
4. Apakah kendala atau hambatan dalam mengimplementasikan kebijakan seleksi terbuka ini	Tidak ada karena kita mengacu kepada regulasi yang ada, kalau masalah dana itu biasa artinya kalau tidak ada dana diberitahukan kepada panitia di sekretariat bahwa assessment butuh dana besar yang bekerjasama dengan LAN, UNM, BKD SulSel itu yang harus dibayar dulu, perlu kita ketahui bahwa nanti open bidding itu baru assessment, kalau job fit itu antara eselon dua dengan eselon dua dimutasi cuma wawancara	Pada tahapan assessment kami dibebani anggaran yang ongkosnya sangat besar jadi masuk untuk instansi pemerintah yang berwenang khususnya BKN supaya membuat standar untuk pelaksanaan assessment, karena pada pelaksanaannya juga bertingkat-tingkat ada tujuh setengah, ada lima perkepala sedangkan yang mau kita assessment yang mau menggali kemampuan mereka. Sedangkan khusus memang yang di Dinas ESDM itu di Sulbar kami memang masih	Setiap tahapan kegiatan itu pasti ada masalah tetapi kita bisa minimalisir dengan konsolidasi, masalahnya lain ketika ditemukan seorang ASN yang memilih suatu tempat tetapi tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan ataupun dengan pengalaman kerja karena dia memilih sesuai dengan keinginan dan itu akan muncul di FGD dan hasil wawancara dengan panel	Kalo kendala pasti ada, terutama sebagaimana kita mencari SDM yang akan melakukan seleksi itu, kita masih terbatas sarana dan prasarana dalam uji kompetensi pegawai negeri sipil yang akan didudukkan dalam jabatan pimpinan tinggi pratama belum memiliki sumber daya yang mumpuni untuk melakukan seleksi terbuka itu ujung-	Alhamdulillah dalam pelaksanaan tidak ada, karena jalan sesuai dengan peraturan dengan rambu-rambunya.	Kendala dalam mengimplementasikan kebijakan seleksi terbuka pada tahapan assessment yang butuh dana besar karena keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki BKD Provinsi Sulawesi Barat

		<p> susah mencari eselon tiga yang sesuai kualifikasi dulu atau background yang sesuai dengan ESDM itu Pak Ekasakti sudah digeser jadi tidak ada yang sesuai dan andaikan kami di BKD diminta pertimbangan jangan digeser jadi sekarang kewalahan </p>		<p> ujungny kita bekerjasama dengan pihak lain, kita bekerjasama dengan BKN, UNM, BKD SULSEL bahkan dengan LAN disitulah kendalanya ketika kita lakukan demikian tidak punya sumber daya, tidak punya prasarana ujungny kendalanya pasti dana itu yang menjadi persoalan makanya kami BKD Provinsi Sulawesi Barat merencanakan pengadaan sarana prasarana dalam uji kompetensi dalam hal ini assessment center </p>		
<p> 5.Tahapan apa yang paling sulit dilaksanakan atau menemui banyak kendala dalam seleksi terbuka ini </p>	<p> Tahapan yang paling sulit itu di assessment dengan persuratan ke KASN karena melibatkan eksternal biasanya sudah menyurat tujuh hari belum ada balasan, inspektorat yang paling rumit karena melakukan </p>	<p> Tahapan pada seleksi kompetensi manajerial dan sosial kultural yang di dalamnya ada assessment, karena andaikan offline mungkin lebih besar tapi kemarin hanya honor saja karena bila datangkan panel selevel eselon satu sekelas guru </p>	<p> Menentukan orangnya karena sudah ranah PPK </p>	<p> Tahapan yang paling sulit wawancara dan psikotest karena di sanalah dibutuhkan sarana dan prasarana sebagai sumber daya, ketika banyak yang mau diseleksi berarti kita juga harus </p>	<p> Karena masa Covid jadi pelaksanaannya secara daring dan dilarang tatap muka </p>	<p> Tahapan yang paling sulit adalah assessment, wawancara dan psikotest karena berhubungan dengan dana dan sumber daya, sarana dan prasarana </p>

	koordinasi dengan Mendagri dalam hal ini Dirjen memberikan rekomendasi atas nama Mendagri untuk menyetujui melakukan seleksi beda dengan jabatan yang lain	besar mulai dari akomodasi, kendala kita yang ada di daerah termasuk di dalamnya waktu di DPRD anggaran kita tidak cukup apalagi dengan jafung untuk pengembangan, kenaikan jenjang harus dklaim kemudian rekan-rekan juga dari instansi Pembina sengaja membuat ide yang masing-masing mengatur strategi untuk mendapatkan pendapatan		menyiapkan banyak dana maka diperketat di administrasi karena kalau sudah lolos administrasi kita sudah hitung perkepala	
--	--	--	--	--	--

2. MATRIKS HASIL WAWANCARA MENDALAM DENGAN PESERTA SELEKSI

Pertanyaan Wawancara	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Kesimpulan
1. Apakah Bapak/Ibu pernah mengikuti seleksi terbuka JPTP yang dilaksanakan oleh Provinsi Sulawesi Barat? Jika ya mohon disebutkan kapan dan di mana. Apakah Bapak/Ibu mengetahui dasar peraturan seleksi terbuka.	Pernah, 3 kali secara keseluruhan terakhir tahun 2020 dan saya pilih Dinas Pendidikan dan pernah juga di Dinas ESDM. Dasar peraturan berdasarkan UU ASN, PP No 11 Tahun 2017 diubah PP No. 17 Tahun 2020 dan PermenPAN RB No.15 Tahun 2019.	Menurut saya sudah sesuai dengan langkah-langkahnya/tahapan apa yang dilakukan oleh BKD sudah sesuai prosedur tapi hasil keputusannya itu yang kita tidak tahu latar belakang.	Ya, saya pernah dua kali yang terakhir itu open bidding di Kabiro Pengadaan Barang dan Jasa Provinsi Sulawesi Barat. Untuk dasar peraturannya secara rinci saya tidak paham betul tetapi secara umum/makro tahu sedikit-sedikitlah.	Rerata peserta pernah berpartisipasi dalam seleksi terbuka antara dua atau tiga kali dan tahu tentang peraturan seleksi terbuka
2. Apakah Bapak/Ibu mendapatkan informasi yang lengkap tentang pelaksanaan seleksi terbuka	Dapat melalui surat disebar lewat WA kantor, ada surat resminya lengkap dengan persyaratannya.	Ya, dapat informasi yang lengkap dari panitia baik melalui WA maupun melalui media lainnya.	Ya, ada papan bicara yang ditempel, ada juga jabatan-jabatan yang ditawarkan kemudian ada syarat-syaratnya dan ada mekanismenya, di website Kantor	Peserta seleksi terbuka telah memperoleh informasi yang lengkap dari panitia seleksi di lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat

			BKD ada, di website Pemprov. ada dan kalo ada yang undangan perorangan ya saya kurang paham karena yang saya jalani dua kali ada pemberitahuan, ada pengumuman cuma saya fokuskan di website.	
3. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu tentang pelaksanaan seleksi terbuka yang pernah diikuti mulai dari pengumuman, pemberkasan, seleksi kompetensi dan psikotest, wawancara akhir hingga pengumuman	Kalo dari segi perluasan berita sudah cukup bagus walau cuma skala lingkup Pemprov. hanya waktu yang diberikan kepada peserta terlalu mepet akhirnya kita setengah mati mengumpulkan berkas di suratnya memang begitu 15 hari kerja, kadang jadwalnya berubah secara tiba-tiba/mendadak tapi yang menjadi kendala itu pemasukan berkasnya. Pelaksanaan tesnya bekerjasama dengan LAN, ruang assessmentnya sudah ada, wawancara akhir langsung oleh pansel.	Secara umum pelaksanaan seleksi terbuka yang pernah kami ikuti mulai dari pengumuman sampai pada pengumuman akhir berjalan sesuai yang direncanakan oleh panitia baik yang daring maupun yang tatap muka.	Pengalaman ikut proses pendaftaran, pemasukan berkas sampai pengumuman sesuai aturan ada sedikit kendala molor waktu katakanlah jadwal pengumuman tanggal sekian ternyata pada tanggal tersebut kita masih ada di proses sebelumnya di mana tahapannya sudah disusun pendaftaran sampai tanggal sekian pemberkasan sampai tanggal sekian tes wawancara sekian pembuatan makalah sekian dan seterusnya biasa sih molor, saya tidak tahu manajemennya sperti apa tapi saya pernah menanyakan itu pada fase penulisan makalah ke wawancara semestinya tanggal untuk wawancara seumpama hari ini tetapi sampa hari Hnya belum ada	Peserta seleksi terbuka mengakui bahwa pelaksanaannya telah mulai dari tahapan awal sampai tahapan akhir sudah berjalan dengan baik hanya saja terkendala oleh waktu seleksi yang kadang molor

			jadwalnya juga”.	
4. Apakah pendapat Bapak/Ibu tentang panitia seleksi, kapabel dan sesuai dengan kompetensinya	Menurut saya yang menjadi panel itu luar biasa terdiri dari pakar yang tidak diragukan lagi dari segi akademisnya	Mulai kepanitian yang dinakhodai BKD saya kira sangat menguasai proses seleksi tersebut kemudian orang-orang yang terlibat dalam panel dari pak Sekda sampai akademisi lainnya itu juga bisa menakar kemampuan seseorang jabatan apa yang cocok dengan orang tersebut, jadi secara umum dia kompeten dalam bidangnya.	dari pertanyaan-pertanyaan yang beliau-beliau sampaikan itu di wawancara akhir hampir semua panitia seleksi memang pertanyaan itu berorientasi pada bagaimana menggali pemahaman yang wawasan kita mengenai kepemimpinan kita terhadap organisasi dan dari konteks itu saya melihat panitia kapabel semua tapi umpama secara person ke tim pamselnya apakah kapabel itu subjektif sekali”	Panitia Pansel semuanya kapabel dan sesuai dengan kompetensinya begitupun dengan panitia di secretariat
5. Apakah yang menjadi kendala atau hambatan Bapak/Ibu selama mengikuti seleksi	Pernah seleksi 4 besar, tempatnya ada di Makassar, ada di Mamuju biasanya jadwal tiba-tiba berubah membuat kalang kabut orang. Yang menjadi kendala yaitu proses pembuatan makalah tidak terlalu paham arah yang dituju seperti di dalam hutan belantara.	Kendala yang berarti tidak ada hanya saja bagaimana memanej waktu seleksi dengan pekerjaan di kantor, terkait dengan pemberkasan ini waktu yang dibutuhkan agak sempit sehingga kita butuh waktu untuk menyusun berkas termasuk izin dari pimpinan/gubernur.	Pertama dari aspek manajemen perencanaan open bidding itu sendiri tidak cermat memperhitungkan waktu atau kemungkinan kedua tata kelola panel tidak disiplin memenuhi waktu, boleh saja kalau perencanaan itu disusun tidak cermat umpamakan dia sudah bisa memprediksi dalam penilaian penulisan makalah seyognya membutuhkan waktu dua minggu sehingga pada hari yang ditentukan seleksi belum	Kendala peserta seleksi rata-rata yang berhubungan dengan manajemen waktu dari panitia seleksi yang kurang cermat serta transparansi nilai skor peserta dalam pelaksanaan seleksi terbuka ini

			<p>selesai sepiintas sepele tetapi bagi saya dari aspek tata laksana pemerintahan kita mau membangun kredibilitas akan memunculkan interpretasi yang bervariasi jangan sampai waktu seharusnya masuk tes wawancara tetapi karena panel belum menyelesaikan penilaian makalah secara nyata memang belum selesai orang lain di luar yang tidak paham bisa berpikir jangan sampai ada apa sehingga saran saya panel harus cermat memperhitungkan waktu atau manajemen waktu.</p>	
<p>6. Apakah yang perlu dilakukan agar pelaksanaan seleksi menjadi lebih baik</p>	<p>Kalo saya system rekrutmennya harus diperbaiki, tranparansinya, maksud saya pengumuman harus terbuka tentang nilai psikotest, nilai wawancara, langsung saja 3 besar sehingga apa yang mendasari kita tiga besar kita maklum kalo ada orang disimpan atau apalah tapi umumkanlah hasilnya/skor itu orang kenapa saya berbeda dengan si A.</p>	<p>Terkait pemberkasan apakah semua diperiksa/diteliti karena berkas mencerminkan pengalaman jadi harus diperketat dan harus ada yang gugur lanjut lagi kemudian lanjut di tahapan berikutnya. Setiap tahapan diumumkan/disampaikan pencapaian mulai dari seleksi berkas umpamakan si A berapa poinnya sampai tahapan akhir.</p>	<p>Pemerintah pusat harus bisa menerapkan merit system tetapi aspek kompetensi tidak mesti seratus persen karena dengan adanya program pembangunan daerah ditentukan dari sebuah kontrak politik yang dibangun dengan political will sehingga harus ada unsur politiknya contohnya tentang rekomendasi, tidak ada pernah seorang pejabat ikut lelang jabatan kompetensi dan kapabilitasnya luar biasa sehingga</p>	<p>Saran dari peserta seleksi untuk perbaikan ke depannya adalah transparansi tentang nilai skor, seleksi administrasi yang diperketat, penerapan system merit berdasarkan atas kualifikasi, kompetensi dan kinerja dilaksanakan sesuai peraturan</p>

			kalau tidak ada dukungan politik bersangkutan yang terbangun dengan kepala daerah jadi politicalwill berpengaruh.	
7. Menurut Bapak/Ibu apakah seleksi terbuka ini sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku	Menurut saya sudah sesuai dengan langkah-langkahnya/tahapan apa yang dilakukan oleh BKD sudah sesuai prosedur tapi hasil keputusannya itu yang kita tidak tahu latar belakang.	Saya kira sudah sesuai karena tidak ada pelanggaran yang terjadi.	Pemahaman saya sudah sesuai, berdasarkan perundang-undangan ada aturan tentang transparansi, ambigu dengan kewenangan-kewenangan yang lain yang menyiratkan bahwa boleh dilakukan dengan tidak transparan contohnya ditentukan tiga pemenang kemudian dari tiga itu ditentukan oleh kepala daerah dan ini tidak salah menurut peraturan bahwa aturan hanya menyatakan bahwa tiga yang memenuhi syarat diusulkan mendapat persetujuan KASN dan apabila disetujui kepala daerah memilih salah satunya, ini seolah-olah dilaksanakan secara terbuka tapi teknis operasionalnya kalau tidak terbuka tidak persalahkan juga karena kalo dimensi peraturan perundang-undangan saya bisa memahami substansinya kembali ke kontrak	Rerata peserta seleksi menyatakan bahwa pelaksanaan seleksi terbuka ini sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku tetapi latar belakang pemilihan pejabat terpilih seolah-olah terbuka tapi operasionalnya kembali ke kontrak politik

Lampiran 8

PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM (IN DEPTH INTERVIEW)

Ditujukan kepada informan yang menjadi panitia seleksi terbuka

A. Jadwal Wawancara

3. Hari/Tanggal : Rabu/ 24 Agustus 2022
4. Waktu : 09.00 Wita sampai selesai

B. Identitas Informan

6. Nama : H. Zulkifli Manggazali, SE, M.Si
7. Jenis Kelamin : Laki-laki
8. Usia : 56 Tahun
9. Jabatan : Kepala BKD
10. Unit Kerja : BKD Provinsi Sulawesi Barat

C. Pertanyaan Penelitian

- Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat.

1. Kebijakan atau peraturan apa yang mendasari pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *Kebijakan yang mendasari seleksi terbuka adalah UU No.5 Tahun 2014 tentang ASN, PP No.11 Tahun 2017 yang diubah PP No.17 Tahun 2020*

2. Sejak kapan kebijakan atau peraturan tersebut diimplementasikan dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *Sejak tahun 2019 sudah mulai seleksi terbuka*

3. Bagaimanakah hasil pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Sulawesi Barat.

Jawaban : *Setelah dilakukan penilaian oleh panel maka diserahkan ke ketua baru diserahkan ke sekretaris sebagai administrasi kita lihat nilainya bahwa si A lulus di jabatan ini dengan nilai sekian setelah di rangking satu dua tiga kemudian disorong ke KASN kemudian KASN memberikan rekomendasi yang mana dipilih oleh PPK yang jadi hak*

prerogatifnya sesuai aturan, siapa yang dipilih di antara tiga yang memenuhi kriteria.

4. Apakah dengan melalui pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dapat menghasilkan pejabat yang kompeten sesuai dengan kebutuhan organisasi/instansi.

Jawaban : Ya, pasti yang harus dilihat kompetensinya, integritasnya, rekam jejaknya dan memang sudah kompeten di bidangnya masing-masing

5. Apa saja tahapan yang harus dilaksanakan dalam pelaksanaan seleksi tersebut.

Jawaban : Mulai dari pengumuman yang aturan lama sampai 15 hari kerja, pemasukan berkas, assessment sampai terpilih tiga besar diserahkan ke sekretariat untuk mentabulasi baru diurutlah Pejabat Pembina Kepegawaian, hasil administrasi dari sekretaris diajukan ke PPK bahwa daftar nama yang lulus dalam jabatan ini akan dikirim ke KASN dan ditandatangani Gubernur setelah itu KASN memberikan rekomendasi untuk pelantikan diantara tiga besar kemudian Gubernur bersurat lagi bahwa orang ini yang akan dilantik

6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana pelaksanaan setiap tahapan tersebut dan apakah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jawaban : Kita membuat tahapan itu mengacu kepada regulasi dalam peraturan PP, harus ada pengumuman harus ada ini dan seterusnya

7. Menurut Bapak/Ibu, apa peranan Kepala Daerah selaku PPK dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : Sesuai dengan PP No. 11 Tahun 2017 yang diubah dengan PP No. 17 Tahun 2020 peranan PPK itu bahwa hak prerogative dia yang memilih pejabat Dinas atau OPD yang akan dilantik di antara tiga besar.

8. Menurut Bapak/Ibu, apakah peserta seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sudah memenuhi syarat kepegawaian.

Jawaban : Ya, karena memang sebelum kita lakukan seleksi kita keluarkan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi peserta seleksi

9. Menurut Bapak/Ibu, apakah faktor politik ikut menentukan dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama terkait dengan seleksi terbuka.

Jawaban : Tidak ada, karena di dalam peraturan tidak bisa dintervensi oleh politik tetapi apabila memenuhi syarat ya oke dan kalau tidak tetap digugurkan

10. Menurut Bapak/Ibu, apakah seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama ini akan berjalan secara fair sesuai aturan yang berlaku.

Jawaban : *Ya sudah sesuai dengan aturan yang berlaku*

11. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada pelibatan Institusi Perguruan Tinggi dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama terkait dengan seleksi terbuka.

Jawaban : *Kita dalam seleksi jabatan pratama melibatkan dari perguruan tinggi dengan tokoh masyarakat dan panselnya diketuai oleh Sekretaris Daerah yang anggotanya ada lima orang.*

- Faktor-Faktor yang menjadi kendala di pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat.

1. Apakah kebijakan tentang pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sudah pernah disosialisasikan kepada para pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *Begitu kita mau melakukan seleksi, satu minggu sebelumnya sudah dikeluarkan memang tentang regulasi seleksi JPT ini dan itu atau melalui media social whatsapp (WA), yang bisa mengikuti seleksi terbuka itu minimal menduduki jabatan administrator eselon tiga berpangkat empat A kalau Biro dan empat B untuk Kadis atau Kaban*

2. Apakah sumber daya dalam melaksanakan kebijakan pelaksanaan seleksi terbuka yang dimiliki BKD, meliputi sumber daya manusia, anggaran dan fisik telah memadai secara kuantitas dan kualitasnya (kompetensinya).

Jawaban : *Ya, anggaran cukup walau biasa lambat turun, SDM pengelola semua kompeten baik dari kualitas maupun kuantitasnya*

3. Apakah ada faktor-faktor yang menjadi kendala utama dalam pelaksanaan seleksi terbuka ini.

Jawaban : *Tidak ada karena itu masalah assessment dan dana tidak siap pada waktu seleksi terbuka jadi menunggu di anggaran perubahan*

4. Apakah ada kendala atau hambatan dalam mengimplementasikan kebijakan pelaksanaan seleksi terbuka tersebut di Provinsi Sulawesi Barat khususnya oleh Badan Kepegawaian Daerah.

Jawaban : *Tidak ada karena kita mengacu kepada regulasi yang ada, kalau masalah dana itu biasa artinya kalau tidak ada dana diberitahukan kepada panitia di sekretariat bahwa assessment butuh dana besar yang bekerjasama dengan LAN, UNM, BKD SulSel itu yang harus dibayar dulu, perlu kita ketahui bahwa nanti open bidding itu baru assessment, kalau job fit itu antara eselon dua dengan eselon dua dimutasi cuma wawancara*

5. Tahapan apa yang paling sulit dilaksanakan atau menemui banyak kendala dalam melaksanakan seleksi terbuka ini.

Jawaban : Tahapan yang paling sulit itu di assessment dengan persuratan ke KASN karena melibatkan eksternal biasanya sudah menyurat tujuh hari belum ada balasan, inspektorat yang paling rumit karena melakukan koordinasi dengan Mendagri dalam hal ini Dirjen memberikan rekomendasi atas nama Mendagri untuk menyetujui melakukan seleksi beda dengan jabatan yang lain.



TRANSKRIP WAWANCARA MENDALAM (IN DEPTH INTERVIEW)

Ditujukan kepada informan yang menjadi panitia seleksi terbuka

I. Jadwal Wawancara

1. Hari/Tanggal : Senin / 08 Agustus 2022
2. Waktu : 14.47 – 15.50 Wita

II. Identitas Informan

1. Nama : Abdillah Umar, S. IP
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Usia : 38 Tahun
4. Jabatan : Kepala Bidang Mutasi, Kepangkatan, dan Promosi
5. Unit Kerja : BKD Provinsi Sulawesi Barat

III. Pertanyaan Penelitian

A. Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat.

1. Kebijakan atau peraturan apa yang mendasari pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat

Jawaban : *“Untuk kebijakan yang mendasari pelaksanaan seleksi terbuka adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 yang direvisi dengan Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dan Permen PAN RB Nomor 15 Tahun 2019”*

2. Sejak kapan kebijakan atau peraturan tersebut diimplementasikan dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *“Sejak tahun 2015 namun regulasi turunannya belum diterbitkan, yang berpartisipasi sampai eselon tiga dan jumlah pendaftarannya sampai dua ratusan tetapi belum ada istilah jabatan yang lowong masih berdasarkan job fit jadi semuanya seleksi terbuka, tetapi nanti tahun 2020 baru menggunakan peraturan tersebut di atas”.*

3. Bagaimanakah hasil pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Sulawesi Barat.

Jawaban : *“Sesuai dengan regulasi kami di BKD yang mengembang tugas dan fungsi sebagai administrasi kepegawaian melaksanakan seleksi terbuka mulai meminta persetujuan dari KASN dengan menyampaikan rencana seleksi, panselnya siapa kemudian diumumkan mulai dari pemasukan berkas,*

penulisan makalah, assessment, wawancara oleh pansel dan akan terpilih tiga besar setiap jabatan kemudian PPK memilih salah satu dari tiga calon yang diajukan, itulah yang disampaikan ke KASN untuk mendapatkan persetujuan kemudian baru dilantik”.

4. Apakah dengan melalui pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dapat menghasilkan pejabat yang kompeten sesuai dengan kebutuhan organisasi/instansi.

Jawaban : “Harusnya seperti itu akan mendapatkan pejabat ASN mempunyai kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan jabatan, memang realita yang ada di semua daerah ada yang beranggapan ini sebagai formalitas saja untuk sahnya sebagai legalitas formal ini proses seleksi promosi jabatan eselon dua, Alhamdulillah selama ini sudah sesuai dengan regulasi mulai dari proses dan hasilnya. Sebagian merasa kalau tidak warning dari PPK, ada juga yang terbukti coba-coba dan lolos”.

5. Apa saja tahapan yang harus dilaksanakan dalam pelaksanaan seleksi tersebut.

Jawaban : “Ada persiapan, penetapan jabatan yang lowong, penyusunan rencana seleksi, membentuk panitia seleksi, kemudian persyaratan yang harus dipenuhi oleh peserta seleksi kemudian inilah yang dimasukkan dalam perencanaan seleksi diajukan ke KASN, kemudian KASN menyetujui jabatan yang akan diseleksi yang biasanya kalau jabatan itu dalam keadaan lowong atau ada kebijaksanaan enam sebelum pensiun sudah bisa diseleksi, kemudian setelah ada persetujuan diumumkan selama lima belas hari kerja tetapi selama di pandemic bisa lima hari, pada tahapan seleksi itu ada empat yaitu seleksi administrasi, penulisan makalah, assessment dan psikotest, serta wawancara sampai proses tiga besar kemudian ke KASN untuk persetujuan kemudian dipersilakan Gubernur untuk memilih satu dari tiga yang diajukan”.

6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana pelaksanaan setiap tahapan tersebut dan apakah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jawaban : “Setiap tahapan kami laporkan mulai dari pelamaran, penelusuran rekam jejak, seleksi administrasi, Seleksi Kompetensi manajerial dan Kompetensi Sosial Kultural, Seleksi Kompetensi Bidang, Wawancara Akhir, Tes Kesehatan sampai penetapan dan pengumuman hasil akhir dan itu sudah sesuai dengan aturan yang berlaku yaitu menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif Di Lingkungan Instansi Pemerintah”.

7. Menurut Bapak/Ibu, apa peranan Kepala Daerah selaku PPK dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : “Pertama dari segi anggaran kemudian kewenangan beliau yang berwenang mengangkat pejabat tinggi pratama, membuat regulasi tentang

pelaksanaan seleksi JPT, PPKlah yang bertanggungjawab atas manajemen kepegawaian yang ada di Provinsi Sulawesi Barat kadang masalah di daerah adalah tekanan politik. Kalau saya teman-teman yang terlalu pesimis untuk mendaftar padahal dengan mereka mendaftar pimpinan dapat melihat kualifikasi dan kompetensinya ada laporan dari pansel bahwa orang ini kompeten punya pengalaman, visinya ke depan sesuai organisasi saya pak gubernur akan memilihnya. Selama ini pengalaman kami, pak gubernur siapapun yang mendaftar diberikan rekomendasi dan biasanya teman yang tidak mau karena sudah ada calon, tetapi pada saat proses seleksi yang terpilih di luar dari yang dipredikasi.

8. Menurut Bapak/Ibu, apakah peserta seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sudah memenuhi syarat kepegawaian.

Jawaban : “Semuanya sudah memenuhi syarat kepangkatan, kalau eselon IIA pangkatnya minimal IVb dan untuk eselon IIB pangkatnya minimal IVa dan minimal dua tahun di jabatan administrasi, jabatan fungsional ahli madya kemudian usia pada saat diangkat 56 tahun, pendidikan minimal strata satu dan persyaratan lain yang sudah ditetapkan di peraturan tentang seleksi terbuka”.

9. Menurut Bapak/Ibu, apakah faktor politik ikut menentukan dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama terkait dengan seleksi terbuka.

Jawaban : “Pertama kami memilih di wilayah Sulbar saja, ya itu sesuai dengan peraturan kedua untuk efisiensi anggaran karena kalo banyak yang diundang biaya assessment yang luar biasa kemudian kita beri kesempatan orang daerah untuk membangun daerahnya, memang kemarin ada yang dari jalur undangan bisa saja menurut info dari pimpinan pansel tolong diundang yang ini kalau memang tidak memenuhi kuota bisa saja mengundang yang dianggap mampu, memang mereka ahli tetapi kami berdiskusi belum tentu orang yang jago di akademik jago juga dalam pelaksanaannya sebagai eksekutor. Ada orang yang jago di konsep pada saat pelaksanaannya belum tentu berhasil”.

10. Menurut Bapak/Ibu, apakah seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama ini akan berjalan secara fair sesuai aturan yang berlaku.

Jawaban : “Kalau saya sudah fair tapi ada memang intervensi di antara jabatan-jabatan karena sudah calonnya tapi itu tidak seratus persen, ada memang tapi memenuhi syarat karena kalo ada yang lewat jalur politis yakin saja tidak akan mampu bersaing secara fair misalnya di antara jabatan-jabatan strategis. Pelaksanaannya seleksi terbuka di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat sudah berlangsung secara fair dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan”.

11. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada pelibatan Institusi Perguruan Tinggi dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama terkait dengan seleksi terbuka.

Jawaban : *“...dalam setiap pelaksanaan seleksi terbuka untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama, kami selalu bekerjasama dengan instansi yang sudah punya kapabilitas seperti LAN, UNHAS, UNM, BKD Provinsi Sulawesi Selatan yang sudah akreditasi A...”*

B. Faktor-Faktor yang menjadi kendala di pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat.

1. Apakah kebijakan tentang pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sudah pernah disosialisasikan kepada para pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *“Kalau kami mensosialisasikan pada saat Rakor di kepegawaian kita membahas semua regulasi termasuk yang terbaru dengan mengumpulkan semua pejabat yang berwenang, dan mereka inilah yang menyampaikan ke instansi/OPD masing-masing. Dengan adanya media social WA terasa itu gampang sekali memberikan pendidikan dan pemahaman tentang seleksi terbuka dan pada umumnya mereka juga sudah tau prinsip untuk mengisi eselon dua harus ikut seleksi terbuka”.*

2. Apakah sumber daya dalam melaksanakan kebijakan pelaksanaan seleksi terbuka yang dimiliki BKD, meliputi sumber daya manusia, anggaran dan fisik telah memadai secara kuantitas dan kualitasnya (kompetensinya).

Jawaban : *“Kalo selama ini baik untuk sumber daya manusia secara kualitas dan kuantitas sudah memadai, anggaran sarana dan fisik cukup memadai, cuma assessment yang belum terbentuk tapi proses ke sana sudah ada, kami sudah mempunyai tenaga fungsional murni bukan hasil penyetaraan sebanyak tujuh orang assessment tinggal mau didukung proses pendirian kelembagaannya, sementara kami bekerjasama dengan BKD SulSel karena dia sudah akreditasi A”.*

3. Apakah ada faktor-faktor yang menjadi kendala utama dalam pelaksanaan seleksi terbuka ini.

Jawaban : *“Faktor utama yang menjadi kendala utama dalam seleksi terbuka ini adalah factor budget/anggaran berhubungan dengan akomodasi dari panitia pelaksana karena sebagian besar dari mereka dari luar Sulawesi Barat selain dari assessment tadi”.*

4. Apakah ada kendala atau hambatan dalam mengimplementasikan kebijakan pelaksanaan seleksi terbuka tersebut di Provinsi Sulawesi Barat khususnya oleh Badan Kepegawaian Daerah.

Jawaban : *“Pada tahapan assessment kami dibebani anggaran yang ongkosnya sangat besar jadi masukan untuk instansi pemerintah yang berwenang khususnya BKN supaya membuat standar untuk pelaksanaan*

assessment, karena pada pelaksanaannya juga bertingkat-tingkat ada tujuh setengah, ada lima perkepala sedangkan yang mau kita assessment yang mau menggali kemampuan mereka. Sedangkan khusus memang yang di Dinas ESDM itu di Sulbar kami memang masih susah mencari eselon tiga yang sesuai kualifikasi dulu atau background yang sesuai dengan ESDM itu Pak Ekasakti sudah digeser jadi tidak ada yang sesuai dan andaikan kami di BKD diminta pertimbangan jangan digeser jadi sekarang kewalahan”.

5. Tahapan apa yang paling sulit dilaksanakan atau menemui banyak kendala dalam melaksanakan seleksi terbuka ini.

Jawaban : “ Tahapan pada seleksi kompetensi manajerial dan sosial kultural yang di dalamnya ada assessment, ya assessment karena sekarang setelah melalui wawancara itu andaikan tidak online mungkin yang besar tapi kemarin hanya honor saja karena kalau kita datangkan pansel selevel eselon satu sekelas guru besar mulai dari akomodasi, kendala kita yang ada di daerah termasuk di dalamnya waktu di DPRD anggaran kita tidak cukup apalagi dengan jafung untuk pengembangan, kenaikan jenjang harus dklaim kemudian rekan-rekan juga dari instansi Pembina sengaja membuat ide yang masing-masing mengatur strategi untuk mendapatkan pendapatan”.



PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM (IN DEPTH INTERVIEW)

Ditujukan kepada informan yang menjadi panitia seleksi terbuka

A. Jadwal Wawancara

1. Hari/Tanggal : Rabu/ 03 Agustus 2022
2. Waktu : 14.15 Wita sampai selesai

B. Identitas Informan

1. Nama : Suhamta, SH, M. AP
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Usia : 50 Tahun
4. Jabatan : Kabid. Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan
5. Unit Kerja : BKD Provinsi Sulawesi Barat

C. Pertanyaan Penelitian

- Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat.

1. Kebijakan atau peraturan apa yang mendasari pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *Peraturan yang pertama yaitu UU ASN No.5 Tahun 2014 kemudian PP No. 11 Tahun 2017 jo PP No. 17 Tahun 2020*

2. Sejak kapan kebijakan atau peraturan tersebut diimplementasikan dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *Tahun 2019*

3. Bagaimanakah hasil pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Sulawesi Barat.

Jawaban : *Diawali dengan undangan terhadap pegawai yang memenuhi persyaratan sebelum itu ada pansel untuk menyeleksi administrasi dalam hal ini BKD sebagai sekretariat pansel dan mulai dari tahapan pemeriksaan berkas, kelayakan makalah sesuai dengan OPD yang dipilih setelah itu dilakukanlah assessment di LAN Makassar sampai tahapan pengumuman hasil akhir seleksi*

4. Apakah dengan melalui pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dapat menghasilkan pejabat yang kompeten sesuai dengan kebutuhan organisasi/instansi.

Jawaban : *Saya kira dari hasil seleksi itu akan nampak kompetensi oleh ASN yang dibutuhkan dalam jabatan itu mulai dari hasil ujian tertulis, tes wawancara akan nampak kompetensinya sehingga Si A dapat ditempatkan di posisi tertentu yang berdasarkan latar pendidikan dan pengalaman sehingga dianggap walaupun latar pendidikannya tidak sesuai tetapi pengalamannya sesuai bisa dikembangkan dan sudah berdasarkan system merit (kualifikasi, kompetensi dan kinerja)*

5. Apa saja tahapan yang harus dilaksanakan dalam pelaksanaan seleksi tersebut.

Jawaban : *Pemberitahuan atau pengumuman melalui media bahwa akan diadakan lelang terbuka kepada seluruh ASN di Sulawesi Barat yang memenuhi persyaratan bahwa akan ada pengisian jabatan di mana dalam pengumuman itu sudah ada semua persyaratan sesudah itu ada ujian tertulis yang dilakukan di depan panitia seleksi dan selanjutnya forum group diskusi (FGD) serta wawancara*

6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana pelaksanaan setiap tahapan tersebut dan apakah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jawaban : *Menurut kami di sekretariat panitia sudah sesuai prosedur dan kita mengusahakan memang harus sesuai prosedur karena kita diawasi KASN dan kalau tidak memenuhi prosedur pasti akan mentah dan bisa saja ditolak KASN*

6. Menurut Bapak/Ibu, apa peranan Kepala Daerah selaku PPK dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *Sangat kuat karena dia yang menentukan setelah ada hasil, setelah proses melalui tahapan secara keseluruhan yang memunculkan tiga nama masing-masing jabatan sangat peranannya tidak bisa dibantah dan saya mau bilang bahwa itu lingkaran setan karena yang membentuk panitia seleksi kemudian yang akan memakai PPK tapi ada prosedur yang tidak boleh dilampaui oleh PPK walaupun di dalam benaknya ada orang-orang tertentu yang diinginkan tetapi harus melalui prosedur yaitu melalui tahapan dengan mendapatkan izin dari KASN tidak boleh melakukan kebijakan tanpa prosedur itu dan bisa dibatalkan serta tidak izin untuk melakukan pelantikan*

8. Menurut Bapak/Ibu, apakah peserta seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sudah memenuhi syarat kepegawaian.

Jawaban : *Hampir semua memenuhi dengan cara diceklist dan langsung dicoret apabila tidak memenuhi syarat dan ditemukan ada ASN di bawah pangkat dasar tapi memenuhi karena ada di aturan minimal setingkat di bawahnya*

9. Menurut Bapak/Ibu, apakah faktor politik ikut menentukan dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama terkait dengan seleksi terbuka.

Jawaban : *Selalu ada tapi tidak melanggar prosedur yang ada, dan kita tidak bisa menapikkan tatanan birokrasi kita masih dipengaruhi factor-faktor politik tentu dalam mengambil kebijakan ada pengaruh politik susahnyanya juga kalau pejabat gubernur itu masing jabatan politik, itu yang menjadi kendala*

selama itu menjadi jabatan politik nuansa-nuansa politik dalam rekrutmen/lelang jabatan pasti ada pengaruhnya

10. Menurut Bapak/Ibu, apakah seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama ini akan berjalan secara fair sesuai aturan yang berlaku.

Jawaban : *Kalau menurut saya sudah fair, kita memberikan kesempatan kepada semua ASN yang memenuhi persyaratan dan mengikuti semua tahapan-tahapan yang telah ditetapkan sesuai aturan yang berlaku.*

11. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada pelibatan Institusi Perguruan Tinggi dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama terkait dengan seleksi terbuka.

Jawaban : *Ya ada, seperti LAN, UNM, dan UNHAS*

- Faktor-Faktor yang menjadi kendala di pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat.

1. Apakah kebijakan tentang pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sudah pernah disosialisasikan kepada para pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *Hampir setiap tahun kita sosialisasi bahwa akan diadakan seleksi terbuka dan biasanya lebih cepat penyampaian orang luar daripada BKD karena pemahamannya bila ada jabatan kosong pasti akan lelang jabatan walaupun yang kosong itu belum tentu dilelang karena bisa saja pimpinan mengadakan job fit untuk mengisinya karena lelang jabatan dua tahun yang lalu masih berlaku, jadi selama itu ada jabatan tiba-tiba kosong kemudian sesuai dengan kompetensi bagi yang pernah ikut atau urutan kedua bisa dipertimbangkan*

2. Apakah sumber daya dalam melaksanakan kebijakan pelaksanaan seleksi terbuka yang dimiliki BKD, meliputi sumber daya manusia, anggaran dan fisik telah memadai secara kuantitas dan kualitasnya (kompetensinya).

Jawaban : *Saya kira sudah memenuhi, dari segi anggaran ada kita siapkan dan dari sumber daya manusia kita bekerjasama dengan lembaga-lembaga terakreditasi seperti LAN, UNM, dan tokoh-tokoh masyarakat (mantan pejabat yang kompeten) jadi semua terpenuhi.*

3. Apakah ada faktor-faktor yang menjadi kendala utama dalam pelaksanaan seleksi terbuka ini.

Jawaban : *Salah satunya factor komunikasi, di mana apabila ada peserta di daerah kurang lengkap berkasnya kadang susah dihubungi, factor politik di mana orangnya pimpinan menganggap harus diprioritaskan untuk diakomodir tetapi harus melalui prosedur. Susahnya juga kalau pejabat gubernur itu masing jabatan politik, itu yang menjadi kendala selama itu menjadi jabatan*

politik nuansa-nuansa politik dalam rekrutmen/lelang jabatan pasti ada pengaruhnya dan menjadi yang menjadi kendala berikutnya apabila estimasi anggaran untuk sejumlah orang yang ikut lelang jabatan melebihi dari kuota dari yang telah ditetapkan/dianggarkan.

4. Apakah ada kendala atau hambatan dalam mengimplementasikan kebijakan pelaksanaan seleksi terbuka tersebut di Provinsi Sulawesi Barat khususnya oleh Badan Kepegawaian Daerah.

Jawaban : Setiap tahapan kegiatan itu pasti ada masalah tetapi kita bisa minimalisir dengan konsolidasi, masalahnya lain ketika ditemukan seorang ASN yang memilih suatu tempat tetapi tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan ataupun dengan pengalaman kerja karena dia memilih sesuai dengan keinginan dan itu akan muncul di FGD dan hasil wawancara dengan pansel

5. Tahapan apa yang paling sulit dilaksanakan atau menemui banyak kendala dalam melaksanakan seleksi terbuka ini.

Jawaban : Menentukan orangnya karena sudah ranah PPK



PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM (IN DEPTH INTERVIEW)

Ditujukan kepada informan yang menjadi panitia seleksi terbuka

A. Jadwal Wawancara

1. Hari/Tanggal : Jum'at/ 05 Agustus 2022
2. Waktu : 14.30 Wita sampai selesai

B. Identitas Informan

1. Nama : Muhammad Hisyam Said, S.Sos, M. Si
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Usia : 48 Tahun
4. Jabatan : Kabid. Pengembangan Aparatur
5. Unit Kerja : BKD Provinsi Sulawesi Barat

C. Pertanyaan Penelitian

- Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat.

1. Kebijakan atau peraturan apa yang mendasari pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *Yang mendasari yaitu UU No.5 Tahun 2014 kemudian PP No. 11 Tahun 2017 dengan perubahannya PP No.17 Tahun 2020*

2. Sejak kapan kebijakan atau peraturan tersebut diimplementasikan dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *Setahu kami sejak berlaku PP No. 17 Tahun 2020 sebagai turunan dari UU disitulah diimplementasikan seleksi terbuka itu, mungkin di tahun 2019 sudah ada tapi pelaksanaan di tahun 2020*

3. Bagaimanakah hasil pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Sulawesi Barat.

Jawaban : *Hasil sesuai yang diharapkan, ujungnya seleksi terbuka dalam hal ini mencari tiga besar yang menduduki jabatan itu yang diajukan oleh PPK untuk mendapatkan rekomendasi dari KASN dari tiga ini tergantung dari PPK.*

4. Apakah dengan melalui pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dapat menghasilkan pejabat yang kompeten sesuai dengan kebutuhan organisasi/instansi.

Jawaban : *Ya secara idealnya memang demikian kenapa seleksi terbuka dibuat karena untuk melihat sejauh mana yang diseleksi itu dan menghasilkan tiga itu kompeten di jabatan itu entah dalam perjalanan pada saat mereka menjalankan tugas kita tidak tahu karena bisa menguasai secara teori ketika diseleksi dan implementasinya di lapangan teori dan praktik biasa beda*

5. Apa saja tahapan yang harus dilaksanakan dalam pelaksanaan seleksi tersebut.

Jawaban : *Seperti biasanya pengumuman dulu kemudian pendaftaran kemudian seleksi administrasi, ada tes psiko ada wawancara biasanya demikian*

6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana pelaksanaan setiap tahapan tersebut dan apakah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jawaban : *Seperti yang kami ketahui selama ini sudah sesuai tahapan karena pertama kita tidak ada protes dari peserta, kedua tidak ada complain dari KASN sebagai yang merekomendasikan ketika tahapan yang dilakukan tidak sesuai aturan tidak akan keluar dari rekomendasi KASN*

7. Menurut Bapak/Ibu, apa peranan Kepala Daerah selaku PPK dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat

Jawaban : *Peranannya karena ujungnya di sana, dialah yang menentukan biasanya kalau tiga besar sudah ditentukan rekomendasi sudah kita sampaikan ke KASN disitulah peranan PPK siapa yang mau dipakai, masalah urutan dari posisi satu dua tiga bukan prioritas tergantung kepala daerah di situlah sisi politisnya karena kepala daerah jabatan politis, jadi dengan seleksi terbuka sedikit meminimalisir dominasi kepala daerah dalam menentukan siapa yang akan menduduki jabatan itu dalam hal ini tidak serta merta dia langsung menunjuk bahwa ini duduk di jabatan itu tapi kita seleksi dulu kalau hasil seleksi apa yang menjadi keinginannya tidak ada masalah baik dari tes psikologinya, wawancara dia dianggap kompeten*

8. Menurut Bapak/Ibu, apakah peserta seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sudah memenuhi syarat kepegawaian.

Jawaban : *Ya, ketika lolos seleksi administrasi, misalnya dipersyaratkan di JPT eselon dua B pangkat dasarnya minimal empat A*

9. Menurut Bapak/Ibu, apakah faktor politik ikut menentukan dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama terkait dengan seleksi terbuka.

Jawaban : *Ya, karena yang menentukan itu pejabat politik jadi intervensi politik pasti ada maka untuk meminimalisir pemerintah membuat aturan system merit dengan seleksi terbuka supaya keinginan seorang kepala daerah tidak serta merta misalnya sarjana sospol ditaruh di ESDM maka diusulkan PPK itu jangan kepala daerah tetapi pembuat UU itu orang politik, ketika kita tarik ke sekda tangan-tangan politik yang ada di daerah mereka akan kehilangan kekuatan karena PNS ini “seksi” maka kita menghindari istilah lelang karena memang di media melelang betul anda berani bayar berapa di jabatan ini. Catat bahwa sepanjang yang menentukan pejabat politik pasti intervensi politiknya tinggi dan pasti untuk kepentingan politiknya*

10. Menurut Bapak/Ibu, apakah seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama ini akan berjalan secara fair sesuai aturan yang berlaku.

Jawaban : *Itulah yang saya katakan tadi sepanjang yang menentukan pejabat politik pasti intervensi politiknya tinggi, jadi dinilai sendiri fair tidaknya jangan hanya gugur kewajiban makanya pemerintah pusat lagi mencoba aturan multi talenta istilahnya ada aplikasi multi talenta mulai dari profil pegawai sampai uji kompetensinya dan sudah terkoneksi secara nasional, jadi disitu tidak butuh lagi seleksi-seleksi cukup ditunjuk itu sudah diatur KASN sudah dipublish, kita tunjuk kita pantau*

11. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada pelibatan Institusi Perguruan Tinggi dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama terkait dengan seleksi terbuka.

Jawaban : *Ya, ada dari UNHAS, LAN, UNM dan ada juga tokoh-tokoh masyarakat.*

- Faktor-Faktor yang menjadi kendala di pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat.

1. Apakah kebijakan tentang pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sudah pernah disosialisasikan kepada para pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *Ya, melalui sosialisasi UU No. 5 Tahun 2014 mereka sudah mengetahui semuanya.*

2. Apakah sumber daya dalam melaksanakan kebijakan pelaksanaan seleksi terbuka yang dimiliki BKD, meliputi sumber daya manusia, anggaran dan fisik telah memadai secara kuantitas dan kualitasnya (kompetensinya).

Jawaban : *Belum memiliki sumber daya makanya selama ini kita bekerjasama dengan pihak lain karena kita belum memiliki, kalo anggaran kita itu tergantung jumlahnya seberapa banyak jumlah jabatan yang mau dilelang karena semakin banyak jabatan yang diseleksi pasti semakin banyak pendaftar*

3. Apakah ada faktor-faktor yang menjadi kendala utama dalam pelaksanaan seleksi terbuka ini.

Jawaban : *Untuk selama ini itu yang menjadi kendala utama karena kita belum punya sarana dan sumber daya yang ujung-ujungnya kerjasama dengan orang lain dan butuh uang banyak, serta apabila kita sudah punya sarana yang ada kita hanya terbebani di wawancara karena yang kita panggil untuk wawancara harus orang mumpuni minimal lima, ada tokoh masyarakat, Universitas biasanya kalau mau masuk tiga besar*

4. Apakah ada kendala atau hambatan dalam mengimplementasikan kebijakan pelaksanaan seleksi terbuka tersebut di Provinsi Sulawesi Barat khususnya oleh Badan Kepegawaian Daerah.

Jawaban : *Kalo kendala pasti ada, terutama sebagaimana kita mencari SDM yang akan melakukan seleksi itu, kita masih terbatas sarana dan prasarana dalam uji kompetensi pegawai negeri sipil yang akan didudukkan dalam jabatan pimpinan tinggi pratama belum memiliki sumber daya yang mumpuni untuk melakukan seleksi terbuka itu ujung-ujungnya kita bekerjasama dengan pihak lain, kita bekerjasama dengan BKN, UNM, BKD SULSEL bahkan dengan LAN disitulah kendalanya ketika kita lakukan demikian tidak punya sumber daya, tidak punya prasarana ujungnya kendalanya pasti dana itu yang menjadi persoalan makanya kami BKD Provinsi Sulawesi Barat merencanakan pengadaan sarana prasarana dalam uji kompetensi dalam hal ini assessment center*

5. Tahapan apa yang paling sulit dilaksanakan atau menemui banyak kendala dalam melaksanakan seleksi terbuka ini.

Jawaban : *Tahapan yang paling sulit wawancara dan psikotest karena di sanalah dibutuhkan sarana dan prasarana sebagai sumber daya, ketika banyak yang mau diseleksi berarti kita juga harus menyiapkan banyak dana maka diperketat di administrasi karena kalau sudah lolos administrasi kita sudah hitung perkepala*

PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM (IN DEPTH INTERVIEW)

Ditujukan kepada informan yang menjadi panitia seleksi terbuka

A. Jadwal Wawancara

1. Hari/Tanggal : Jum'at/ 01 Agustus 2022
2. Waktu : 14.57 Wita sampai selesai

B. Identitas Informan

1. Nama : Djamaluddin, S. Pd, M. AP
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Usia : 57 Tahun
4. Jabatan : Kabid. Mutasi, Kepangkatan & Promosi (Mantan)
5. Unit Kerja : BKD Provinsi Sulawesi Barat

C. Pertanyaan Penelitian

- Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Provinsi Sulawesi Barat.

1. Kebijakan atau peraturan apa yang mendasari pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *Pertama UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, kemudian ditindaklanjuti turunannya PP No.11 Tahun 2017 dengan perubahan PP No. 17 Tahun 2020*

2. Sejak kapan kebijakan atau peraturan tersebut diimplementasikan dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *Seleksi terbuka sejak dikeluarkannya UU ASN sekitar tahun 2020 minta izin dulu ke Kemendagri baru ke KASN*

3. Bagaimanakah hasil pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Sulawesi Barat.

Jawaban : *Itu pelaksana seleksi terbuka ada istilah assessment kami memakai lembaga professional pernah kerjasama dengan LAN, UNM, BKD SULSEL dan untuk panselnya kami bekerjasama dengan UNHAS dan LAN*

4. Apakah dengan melalui pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dapat menghasilkan pejabat yang kompeten sesuai dengan kebutuhan organisasi/instansi.

Jawaban : *Jelas sesuai, karena kami menggunakan lembaga professional yang kemudian kami peringkat hasilnya kemudian dikirim ke KASN untuk mendapatkan rekomendasi untuk tiga besar setiap jabatan kemudian diajukan ke Gubernur yang layak mendapat rekomendasi*

5. Apa saja tahapan yang harus dilaksanakan dalam pelaksanaan seleksi tersebut.

Jawaban : *Awalnya kami keluarkan pengumuman untuk seleksi terbukanya kemudian ada jadwalnya hingga pelantikan*

6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana pelaksanaan setiap tahapan tersebut dan apakah sesuai dengan peraturan yang berlaku.
Jawaban : *Jelas sesuai karena kita harus mendapatkan rekomendasi dari KASN kalau tidak sesuai pasti dikembalikan.*
 7. Menurut Bapak/Ibu, apa peranan Kepala Daerah selaku PPK dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.
Jawaban : *Peranan Kepala Daerah selaku PPK sesuai dengan peraturan bahwa dia memilih salah satu di antara tiga besar yang diajukan pansel dan sudah mendapat persetujuan dari KASN*
 8. Menurut Bapak/Ibu, apakah peserta seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sudah memenuhi syarat kepegawaian.
Jawaban : *Ya, sudah memenuhi syarat kepegawaian untuk peserta seleksi untuk eselon dua A pangkat minimal adalah empat B dan eselon dua B minimal pangkatnya empat A.*
 9. Menurut Bapak/Ibu, apakah faktor politik ikut menentukan dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama terkait dengan seleksi terbuka.
Jawaban : *Menurut saya tidak ada karena kami di sekretariat hanya merekap hasilnya dari lembaga dan dari pansel*
 10. Menurut Bapak/Ibu, apakah seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama ini akan berjalan secara fair sesuai aturan yang berlaku.
Jawaban : *Ya, sudah fair dan sesuai dengan aturan yang berlaku karena rekomendasi dari KASN ada dan tidak ada teguran atau perbaikan*
 11. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada pelibatan Institusi Perguruan Tinggi dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama terkait dengan seleksi terbuka.
Jawaban : *Pernah kami bekerjasama dengan lembaga profesional seperti LAN, UNM, dan UNHAS*
- Faktor-Faktor yang menjadi kendala di pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Provinsi Sulawesi Barat.
1. Apakah kebijakan tentang pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sudah pernah disosialisasikan kepada para pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.
Jawaban : *Dengan dikeluarkan dan diundangkan aturan itu semua pegawai sudah mengetahui logikanya begitu*
 2. Apakah sumber daya dalam melaksanakan kebijakan pelaksanaan seleksi terbuka yang dimiliki BKD, meliputi sumber daya manusia, anggaran dan fisik telah memadai secara kuantitas dan kualitasnya (kompetensinya).
Jawaban : *Sudah karena terus terang di BKD hanya bidang Mutasi yang menangani kemudian pelaksanaannya melibatkan pihak luar dari Makassar dan pengesahannya di Biro Hukum*
 3. Apakah ada faktor-faktor yang menjadi kendala utama dalam pelaksanaan seleksi terbuka ini.

Jawaban : *Faktor anggaran karena pernah terjadi seleksi tidak jadi dilaksanakan karena terkendala dengan dana, kalau tidak salah tahun 2019 dan tahun 2021 kami yang biyai nanti di anggaran perubahan dimasukkan di anggaran karena ada jabatan kosong dan ada perintah dari gubernur untuk dilaksanakan seleksi terbuka di situ beratnya*

4. Apakah ada kendala atau hambatan dalam mengimplementasikan kebijakan pelaksanaan seleksi terbuka tersebut di Provinsi Sulawesi Barat khususnya oleh Badan Kepegawaian Daerah.

Jawaban : *Alhamdulillah dalam pelaksanaan tidak ada, karena kita jalan sesuai dengan peraturan dengan rambu-rambunya.*

5. Tahapan apa yang paling sulit dilaksanakan atau menemui banyak kendala dalam melaksanakan seleksi terbuka ini.

Jawaban : *Karena masa Covid jadi pelaksanaannya secara daring dan dilarang tatap muka*



PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM
(IN DEPTH INTERVIEW)

Ditujukan kepada informan yang merupakan peserta seleksi terbuka

A. Jadwal Wawancara

1. Hari/Tanggal : Senin/ 15 Agustus 2022
2. Waktu : 15.10 Wita sampai selesai

B. Identitas Informan

1. Nama : H. Muhammad Nur, S. Pd, M.M
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Usia : 55 Tahun
4. Jabatan : Sekretaris Dinas
5. Unit Kerja : Dinas PMPTSP Provinsi Sulawesi Barat

C. Pertanyaan Penelitian :

1. Apakah Bapak/Ibu pernah mengikuti seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama yang dilaksanakan oleh Provinsi Sulawesi Barat? Jika ya mohon disebutkan kapan dan di mana ? Dan apakah Bapak/Ibu mengetahui dasar peraturan pelaksanaan seleksi terbuka.

Jawaban: Pernah, 3 kali secara keseluruhan terakhir tahun 2020 dan saya pilih Dinas Pendidikan dan pernah juga di Dinas ESDM. Dasar peraturan berdasarkan UU ASN, PP No 11 Tahun 2017 diubah PP No. 17 Tahun 2020 dan PermenPAN RB No.15 Tahun 2019.

2. Apakah Bapak/Ibu mendapatkan informasi yang lengkap tentang pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban: Dapat melalui surat disebar lewat WA kantor, ada surat resminya lengkap dengan persyaratannya.

3. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu tentang pelaksanaan seleksi terbuka yang pernah diikuti mulai dari pengumuman, pemberkasan, pelaksanaan seleksi kompetensi dan psikotest, wawancara akhir hingga pengumuman.

Jawaban: Kalo dari segi perluasan berita sudah cukup bagus walau cuma skala lingkup Pemprov. hanya waktu yang diberikan kepada peserta terlalu mepet akhirnya kita setengah mati mengumpulkan berkas di suratnya memang begitu 15 hari kerja, kadang jadwalnya berubah secara tiba-tiba/mendadak tapi yang menjadi kendala itu pemasukan berkasnya. Pelaksanaan tesnya bekerjasama dengan LAN, ruang assessmentnya sudah ada, wawancara akhir langsung oleh pansel.

4. Apakah pendapat Bapak/Ibu tentang orang yang menjadi panitia seleksi dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama ini kapabel dan sesuai dengan kompetensinya.

Jawaban: *Menurut saya yang menjadi pansel itu luar biasa terdiri dari pakar yang tidak diragukan lagi dari segi akademisnya*

5. Apakah yang menjadi kendala atau hambatan Bapak/Ibu selama mengikuti seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban: *Pernah seleksi 4 besar, tempatnya ada di Makassar, ada di Mamuju biasanya jadwal tiba-tiba berubah membuat kalang kabut orang. Yang menjadi kendala yaitu proses pembuatan makalah tidak terlalu paham arah yang dituju seperti di dalam hutan belantara.*

6. Apakah yang perlu dilakukan agar pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat menjadi lebih baik.

Jawaban: *Kalo saya system rekrutmennya harus diperbaiki, tranparansinya, maksud saya pengumuman harus terbuka tentang nilai psikotest, nilai wawancara, langsung saja 3 besar sehingga apa yang mendasari kita tiga besar kita maklum kalo ada orang disimpan atau apalah tapi umumkanlah hasilnya/skor itu orang kenapa saya berbeda dengan si A.*

7. Menurut Bapak/Ibu, apakah seleksi terbuka yang dilaksanakan oleh panitia seleksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jawaban: *Menurut saya sudah sesuai dengan langkah-langkahnya/tahapan apa yang dilakukan oleh BKD sudah sesuai prosedur tapi hasil keputusannya itu yang kita tidak tahu latar belakang.*

PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM
(IN DEPTH INTERVIEW)

Ditujukan kepada informan yang merupakan peserta seleksi terbuka

A. Jadwal Wawancara

1. Hari/Tanggal : Senin/ 22 Agustus 2022
2. Waktu : 10.30 Wita sampai selesai

B. Identitas Informan

1. Nama : Sjaifuddin, S. Pd, M. AP
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Usia : 51 Tahun
4. Jabatan : Sekretaris
5. Unit Kerja : Dinas Dikbud

C. Pertanyaan Penelitian :

1. Apakah Bapak/Ibu pernah mengikuti seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama yang dilaksanakan oleh Provinsi Sulawesi Barat? Jika ya mohon disebutkan kapan dan di mana ? Dan apakah Bapak/Ibu mengetahui dasar peraturan pelaksanaan seleksi terbuka.

Jawaban: *Ya, pernah 2 kali. Dilaksanakan di Mamuju tepatnya di tahun 2020 dan tahun 2022. Tahu dari pengumuman yang disampaikan dari panitia kami membaca syarat-syaratnya dan peraturan yang berlaku.*

2. Apakah Bapak/Ibu mendapatkan informasi yang lengkap tentang pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban: *Ya, dapat informasi yang lengkap dari panitia baik melalui WA maupun melalui media lainnya.*

3. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu tentang pelaksanaan seleksi terbuka yang pernah diikuti mulai dari pengumuman, pemberkasan, pelaksanaan seleksi kompetensi dan psikotest, wawancara akhir hingga pengumuman hasil.

Jawaban: *Secara umum pelaksanaan seleksi terbuka yang pernah kami ikuti mulai dari pengumuman sampai pada pengumuman akhir berjalan sesuai yang direncanakan oleh panitia baik yang daring maupun yang tatap muka.*

4. Apakah pendapat Bapak/Ibu tentang orang yang menjadi panitia seleksi dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama ini kapabel dan sesuai dengan kompetensinya.

Jawaban: *Mulai kepanitian yang dinakhodai BKD saya kira sangat menguasai proses seleksi tersebut kemudian orang-orang yang terlibat dalam pansel dari pak Sekda sampai akademisi lainnya itu juga bisa menakar kemampuan seseorang jabatan apa yang cocok dengan orang tersebut, jadi secara umum dia kompeten dalam bidangnya.*

5. Apakah yang menjadi kendala atau hambatan Bapak/Ibu selama mengikuti seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

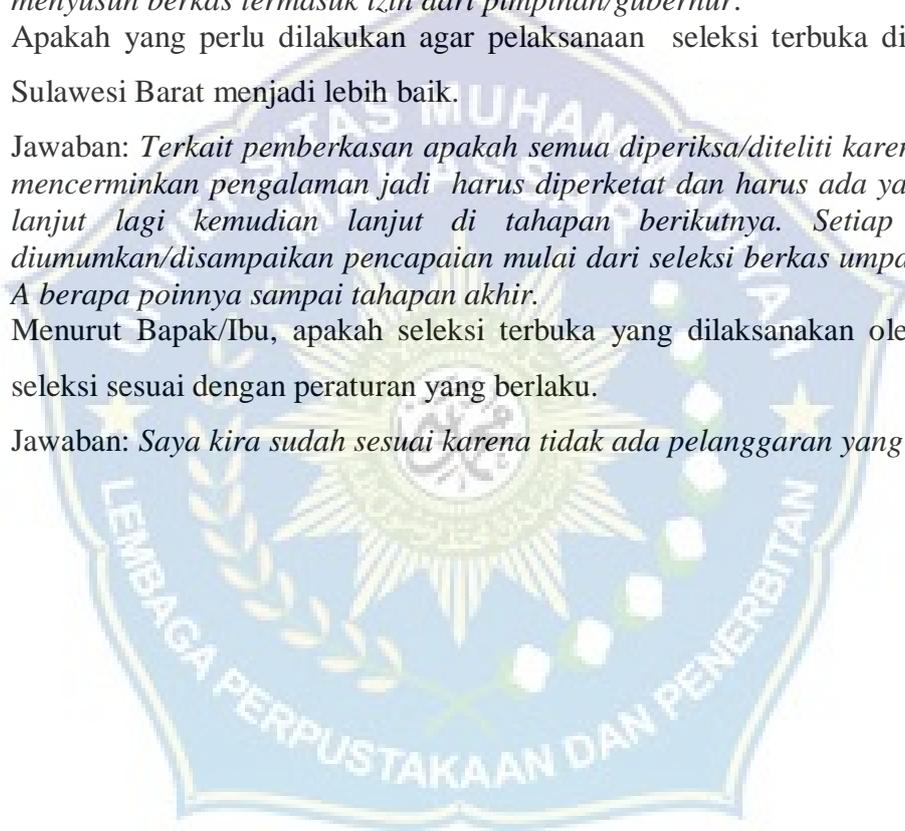
Jawaban: *Kendala yang berarti tidak ada hanya saja bagaimana memanej waktu seleksi dengan pekerjaan di kantor, terkait dengan pemberkasan ini waktu yang dibutuhkan agak sempit sehingga kita butuh waktu untuk menyusun berkas termasuk izin dari pimpinan/gubernur.*

6. Apakah yang perlu dilakukan agar pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat menjadi lebih baik.

Jawaban: *Terkait pemberkasan apakah semua diperiksa/diteliti karena berkas mencerminkan pengalaman jadi harus diperketat dan harus ada yang gugur lanjut lagi kemudian lanjut di tahapan berikutnya. Setiap tahapan diumumkan/disampaikan pencapaian mulai dari seleksi berkas umpamakan si A berapa poinnya sampai tahapan akhir.*

7. Menurut Bapak/Ibu, apakah seleksi terbuka yang dilaksanakan oleh panitia seleksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jawaban: *Saya kira sudah sesuai karena tidak ada pelanggaran yang terjadi.*



TRANSKRIP WAWANCARA MENDALAM
(IN DEPTH INTERVIEW)

Ditujukan kepada informan yang merupakan peserta seleksi terbuka

A. Jadwal Wawancara

1. Hari/Tanggal : Rabu/ 31 Agustus 2022
2. Waktu : 13.27 – 14.30 Wita

B. Identitas Informan

1. Nama : Bujaerami Hassan, SH, M. Si
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Usia : 47 Tahun
4. Jabatan : Kasatpol PP & Damkar
5. Unit Kerja : Provinsi Sulawesi Barat

C. Pertanyaan Penelitian :

1. Apakah Bapak/Ibu pernah mengikuti seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama yang dilaksanakan oleh Provinsi Sulawesi Barat? Jika ya mohon disebutkan kapan dan di mana ? Dan apakah Bapak/Ibu mengetahui dasar peraturan pelaksanaan seleksi terbuka.

Jawaban : *“Ya, saya pernah dua kali yang terakhir itu open bidding di Kabiرو Pengadaan Barang dan Jasa Provinsi Sulawesi Barat. Untuk dasar peraturannya secara rinci saya tidak paham betul tetapi secara umum/makro tahu sedikit-sedikitlah”.*

2. Apakah Bapak/Ibu mendapatkan informasi yang lengkap tentang pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : *“Ya, ada papan bicara yang ditempel, ada juga jabatan-jabatan yang ditawarkan kemudian ada syarat-syaratnya dan ada mekanismenya, di website Kantor BKD ada, di website Pemprov. ada dan kalo ada yang undangan perorangan ya saya kurang paham karena yang saya jalani dua kali ada pemberitahuan, ada pengumuman cuma saya fokuskan di website”.*

3. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu tentang pelaksanaan seleksi terbuka yang pernah diikuti mulai dari pengumuman, pemberkasan, pelaksanaan seleksi kompetensi dan psikotest, wawancara akhir hingga pengumuman.

Jawaban : *“Kalau menurut saya fine-fine saja proses pelaksanaannya karena dua kali saya mengikuti semua tahapan dilalui sebagaimana mestinya bahkan*

biasanya kalau pemasukan berkas diberi tempo waktu tanggal sekian jam sekian saya tidak pernah melampaui tanggal itu karena saya berpikir bahwa mekanisme ini harus dilaksanakan sesuai aturan karena saya taat kepada ketentuan itu tetapi kalo secara makro ada pengecualian wallahu a'lam saya tidak tahu. Yang ingin saya ceritakan pengalaman ikut proses pendaftaran, pemasukan berkas sampai pengumuman sesuai aturan ada sedikit kendala molor waktu katakanlah jadwal pengumuman tanggal sekian ternyata pada tanggal tersebut kita masih ada di proses sebelumnya di mana tahapannya sudah disusun pendaftaran sampai tanggal sekian pemberkasan sampai tanggal sekian tes wawancara sekian pembuatan makalah sekian dan seterusnya biasa sih molor, saya tidak tahu manajemennya seperti apa tapi saya pernah menanyakan itu pada fase penulisan makalah ke wawancara semestinya tanggal untuk wawancara seumpama hari ini tetapi sampai hari Hnya belum ada jadwalnya juga”.

4. Apakah pendapat Bapak/Ibu tentang orang yang menjadi panitia seleksi dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama ini kapabel dan sesuai dengan kompetensinya.

Jawaban : “Saya tidak bisa pastikan karena dari tim pansel yang lima itu saya tidak mengenal secara dekat tetapi ada beberapa yang saya tahu antara lain pak sekda orang kapabel beliau membesarkan kariernya di jalur kompetensi SDM dari aspek tatanan kepegawaian, kemudian tes terakhir ini di barjas saya tidak terlalu pahami kapabilitasnya tetapi kalau ditangkap dari pertanyaan-pertanyaan yang beliau-beliau sampaikan itu di wawancara akhir hampir semua panitia seleksi memang pertanyaan itu berorientasi pada bagaimana menggali pemahaman yang wawasan kita mengenai kepemimpinan kita terhadap organisasi dan dari konteks itu saya melihat panitia kapabel semua tapi umpama secara person ke tim pamselnya apakah kapabel itu subjektif sekali”

5. Apakah yang menjadi kendala atau hambatan Bapak/Ibu selama mengikuti seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat.

Jawaban : “Kalo hambatan-hambatan umum secara makro bagi saya tidak ada hanya memang perlu ketepatan waktu di mana ada satu dua tahapan yang saya lalui memang waktunya molor dan ini ada dua kemungkinan, kemungkinan pertama dari aspek manajemen perencanaan open bidding itu sendiri tidak cermat memperhitungkan waktu atau kemungkinan kedua tata kelola pansel tidak disiplin memenuhi waktu, boleh saja kalau perencanaan itu disusun tidak cermat umpamakan dia sudah bisa memprediksi dalam penilaian penulisan makalah seyognya membutuhkan waktu dua minggu sehingga pada hari yang ditentukan seleksi belum selesai sepele sepele tetapi bagi saya dari aspek tata laksana pemerintahan kita mau membangun kredibilitas akan memunculkan interpretasi yang bervariasi jangan sampai

waktu seharusnya masuk tes wawancara tetapi karena pansel belum menyelesaikan penilaian makalah secara nyata memang belum selesai orang lain di luar yang tidak paham bisa berpikir jangan sampai ada apa sehingga saran saya pansel harus cermat memperhitungkan waktu atau manajemen waktu. Ada beberapa kendala yang bisa diambil dari situ berdasarkan pengalaman, panselnya ini berada pada tempat yang berbeda-beda ada yang di Majene, ada di Makassar, ada di Mamuju dan mempunyai aktivitas yang bermacam-macam umpamakan dari LAN, dari perguruan tinggi lain jadi banyak urusan lain yang tidak linier dengan proses pelaksanaan seleksi tentu saja menyita waktu yang banyak dan saya berpikir kenapa tidak seleksi jabatan dilakukan atau pansel ini ditunjuk orang-orang yang membidangi itu”

6. Apakah yang perlu dilakukan agar pelaksanaan seleksi terbuka di Provinsi Sulawesi Barat menjadi lebih baik.

Jawaban : “Kalo saya yang pertama pemerintah pusat harusnya bisa menerapkan merit system tetapi aspek kompetensi tidak mesti seratus persen karena bagaimanapun adanya program pembangunan daerah ditentukan dari sebuah kontrak politik yang dibangun dengan political will sehingga memang harus ada unsur politiknya salah satu contoh tentang rekomendasi, tidak ada pernah seorang pejabat ikut lelang jabatan kompetensi dan kapabilitasnya luar biasa sehingga kalau tidak ada dukungan politik bersangkutan yang terbangun dengan kepala daerah jadi politicalwill berpengaruh di situ. Bagi saya rekomendasi itu tidak perlu ada meskipun pada akhirnya akan ditentukan oleh kepala daerah berdasarkan politicalwill tetapi penjurian tetap berjalan normal dan yang kedua transparansi ini penting sekali sejauh ini yang saya alami tidak pernah tahu berapa nilai yang saya dapat dalam seleksi yang dilihat hanya urutan nama. Menurut informasi yang saya dapat bukan berkenaan dengan nilai, kebetulan abjad nama saya B dan tidak abjad A maka nama saya yang paling diatas karena pencantuman nomor urut satu duatiga berdasarkan abjad orang lain tidak tahu dan hanya menyangka yang nomor satu yang tertinggi nilainya, pada waktu yang dilantik nomor dua maka tingkat kepercayaan public akan menurun dan penetapan keputusan itu akan cedera bisa terjadi karena miskomunikasi, ketiga terkait disiplin ilmu, aturan kita menghendaki agar linear karena dalam tatanan manajerial bukan disiplin ilmunya tetapi bagus konsepsi manajerialnya tapi tidak bisa memahami secara substantive dari apa manajemen itu karena buka backgroundnya jadi konsep sekarang bagi saya konsepnya usang perlu peremajaan dan menyarankan tidak bisa lagi berdasarkan dengan basis ilmunya terutama dalam jabatan tinggi pratama, jauh lebih baik kita memilih seorang pejabat JPT yang bukan disiplin ilmunya tapi mempunyai pengetahuan manajerial yang baik dibanding memilih orang yang dari disiplin ilmu dan manajerialnya kurang bagus”

7. Menurut Bapak/Ibu, apakah seleksi terbuka yang dilaksanakan oleh panitia seleksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jawaban : *“Kalau pemahaman saya sudah sesuai, berdasarkan perundang-undangan ada aturan tentang transparansi, ambigu dengan kewenangan-kewenangan yang lain yang menyiratkan bahwa boleh dilakukan dengan tidak transparan contohnya ditentukan tiga pemenang kemudian dari tiga itu ditentukan oleh kepala daerah dan ini tidak salah menurut peraturan bahwa aturan hanya menyatakan bahwa tiga yang memenuhi syarat diusulkan mendapat persetujuan KASN dan apabila disetujui kepala daerah memilih salah satunya, ini seolah-olah dilaksanakan secara terbuka tapi teknis operasionalnya kalau tidak terbuka tidak persalahkan juga karena kalo dimensi peraturan perundang-undangan saya bisa memahami substansinya kembali ke kontrak politik”*



SALINAN



GUBERNUR SULAWESI BARAT

**KEPUTUSAN GUBERNUR SULAWESI BARAT
NOMOR 188.4/313/SULBAR/VIII/2020**

TENTANG

**PEMBENTUKAN PANITIA SELEKSI, SEKRETARIAT PANITIA SELEKSI DAN
PENUNJUKAN ASSESSMENT PADA SELEKSI PENGISIAN JABATAN PIMPINAN
TINGGI PRATAMA LINGKUP PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT**

GUBERNUR SULAWESI BARAT,

- Menimbang :**
- a. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 115 ayat (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan terlebih dahulu membentuk panitia seleksi instansi pemerintah;
 - b. bahwa untuk menjamin kualitas dan obyektivitas Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, perlu dibentuk Panitia Seleksi, Sekretariat Panitia Seleksi dan Penunjukan *Assessment* dalam rangka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat;
 - c. bahwa sehubungan dengan adanya perubahan komposisi personil pada Tim Panitia Seleksi, Sekretariat Panitia Seleksi dan Penunjukan *Assessment* pada Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, maka Keputusan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 188.4/55/SULBAR/1/2020 tentang Pembentukan Panitia Seleksi, Sekreterariat Panitia Seleksi dan Penunjukan *Assessment* pada Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, perlu diganti;
 - d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b dan huruf c, perlu menetapkan Keputusan Gubernur tentang Pembentukan Panitia Seleksi, Sekretariat Panitia Seleksi dan Penunjukan *Assessment* pada Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat;
- Mengingat :**
1. Undang-Undang Nomor 26 Tahun 2004 tentang Pembentukan Provinsi Sulawesi Barat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 105, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4422);
 2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);

3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5886) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 187, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6402);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 835);
7. Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Barat Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat (Lembaran Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2016 Nomor 6, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Sulawesi Barat Nomor 79) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Barat Nomor 4 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Barat Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat (Lembaran Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2019 Nomor 4, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Sulawesi Barat Nomor 95);
8. Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Barat Nomor 9 Tahun 2019 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun Anggaran 2020 (Lembaran Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2019 Nomor 9);
9. Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 40 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Daerah Provinsi Sulawesi Barat (Berita Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2016 Nomor 40) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Peraturan Gubernur Nomor 35 Tahun 2018 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 40 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Barat (Berita Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2018 Nomor 35);

10. Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Sulawesi Barat (Berita Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2016 Nomor 45) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 4 Tahun 2019 tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Sulawesi Barat (Berita Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2019 Nomor 5);
11. Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Inspektorat Daerah dan Badan Daerah Provinsi Sulawesi Barat (Berita Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2016 Nomor 46) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 34 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Inspektorat Daerah dan Badan Daerah Provinsi Sulawesi Barat (Berita Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2018 Nomor 34);
12. Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 49 Tahun 2019 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2020 (Berita Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2019 Nomor 50) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 28 Tahun 2020 tentang Perubahan Kesembilan Atas Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 49 Tahun 2019 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2020 (Berita Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2020 Nomor 29);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan :

KESATU : Membentuk Panitia Seleksi, Sekretariat Panitia Seleksi dan Menunjuk *Assessment* pada Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, dengan susunan sebagaimana tercantum dalam Lampiran I dan Lampiran II Keputusan ini.

KEDUA : Panitia Seleksi dan Sekretariat sebagaimana dimaksud dalam diktum KESATU mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Panitia Seleksi :

- a. menyusun dan menetapkan jadwal dan tahapan kegiatan;
- b. menentukan metode seleksi dan menyusun materi seleksi;
- c. menentukan sistem yang digunakan pada setiap tahapan pengisian;
- d. menentukan kriteria penilaian seleksi administrasi dan seleksi kompetensi;
- e. mengumumkan lowongan JPT dan persyaratan pelamaran;
- f. melakukan seleksi administrasi dan kompetensi; dan
- g. menyusun dan menyampaikan laporan hasil seleksi kepada PPK.

2. Sekretariat Panitia :

- a. memberikan dukungan administrasi kepada panitia seleksi;
- b. menyusun jadwal kegiatan panitia;

- c. merencanakan kegiatan pelaksanaan rapat;
 - d. menyiapkan bahan keperluan rapat;
 - e. menyusun acara rapat;
 - f. menghimpun surat-surat/dokumen;
 - g. membuat notulen rapat;
 - h. mempublikasikan kegiatan panitia seleksi; dan
 - i. melaporkan pelaksanaan tugas kepada gubernur melalui ketua panitia seleksi.
3. Assessment
- a. melakukan Tes Kompetensi Manajerial kepada para Calon JPT Pratama; dan
 - b. melaporkan Tes Kompetensi Manajerial kepada Panitia Seleksi JPT Pratama.

KETIGA : Panitia Seleksi, Sekretariat Panitia Seleksi dan Assessment diberikan hak keuangan termasuk biaya perjalanan dinas (SPPD)/transport sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

KEEMPAT : Panitia Seleksi, Sekretariat Panitia Seleksi dan Assessment dalam melaksanakan tugas bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

KELIMA : Segala biaya yang timbul akibat ditetapkannya Keputusan ini dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah pada Pos Anggaran Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun Anggaran 2020, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

KEENAM : Dengan berlakunya keputusan ini, maka Keputusan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 188.4/55/SULBAR/1/2020 tentang Pembentukan Panitia Seleksi, Sekretariat Panitia Seleksi dan Penunjukan *Wakil* pada Selok Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

KETUJUH : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Mamuju
pada tanggal 24 Agustus 2020
GUBERNUR SULAWESI BARAT.

ttt

Salinan Sesuai Dengan Aslinya

H. M. ALI BAAL MASDAR

PIR KEPALA BIRO HUKUM

BAODAH, S.H., M.H.

Pangkat : Pembina / IV a

NIP. : 19770104 201001 2 007

LAMPIRAN I : KEPUTUSAN GUBERNUR SULAWESI BARAT
 NOMOR : 188.4/313/SULBAR/VIII/2020
 TANGGAL : 24 AGUSTUS 2020
 TENTANG : PEMBENTUKAN PANITIA SELEKSI, SEKRETARIAT PANITIA SELEKSI DAN PENUNJUKAN ASSESSMENT PADA SELEKSI PENGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA LINGKUP PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT

SUSUNAN PANITIA SELEKSI DAN SEKRETARIAT PANITIA SELEKSI
 PADA SELEKSI PENGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA
 LINGKUP PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT

NO	NAMA	JABATAN	KEDUDUKAN DALAM TIM
A PANITIA			
1.	DR. Muhammad Idris, M.Si	Sekretaris Daerah	Ketua Merangkap Anggota
2.	Prof. DR. Ir. H. Nasaruddin Salam, MT	Sekretaris Universitas Hasanuddin Makassar (Guru Besar Hasanuddin Makassar dalam Bidang Ilmu Mekanika)	Anggota
3.	Prof. DR. Jamaluddin Jompa, Msc	Dosen Fakultas Ilmu Kelautan dan Perikanan, Tenaga Ahli Kementerian Kelautan dan Perikanan	Anggota
4.	DR. Hasrat Arief Saleh, M.Si	Dosen Universitas Hasanuddin Makassar	Anggota
5.	DR. Sulaweman Fatta, M.Si	Dosen dan Penelitian STIA LAN Makassar	Anggota
B SEKRETARIAT			
1.	H. Zulkifli Manggazali, SE, M.Si	Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Ketua
2.	Djamiluddin, S.Pd, M.AP	Kepala Bidang Mutasi dan Kepangkatan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Sekretaris
3.	Muhammad Hisyam Said, S.Sos., M.Si	Kepala Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Anggota
4.	Ronal, S.Kom, M.A.P.	Kepala Bidang Informasi dan Pengolahan Data Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Anggota
5.	Drs. Abdul Kadir	Kepala Subbidang Kenaikan Pangkat Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrasi pada Bidang Mutasi dan Kepangkatan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Anggota

6.	Mursalin, SE, M.AP	Kepala Subbidang Kenaikan Pangkat Jabatan Fungsional pada Bidang Mutasi dan Kepangkatan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Anggota
7.	Suhamta, SH, M.AP	Kepala Subbidang Pengawasan dan Disiplin Pegawai pada Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Anggota
8.	Abdillah Umar, S.IP	Kepala Subbidang Mutasi pada Bidang Mutasi dan Kepangkatan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Anggota
9.	Muhammad Tahbir, SE	Pelaksana pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Anggota
10.	M. Arsyad, SH	Pelaksana pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Anggota
11.	Iffrawati, S.Pd	Pelaksana pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Anggota
12.	Stevany Dwi Djulva Rerung, S.IP	Pelaksana pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Anggota
13.	Siti Warkiyah, A.Md	Pelaksana pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Anggota
14.	Ary Hasanuddin, A.Md	Pelaksana pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Anggota
15.	Mardinsyah	Pelaksana pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Anggota
16.	Abd. Rahman	Pelaksana pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Anggota

GUBERNUR SULAWESI BARAT,

rd

Salinan Sesuai Dengan Asli

Pt. KEPALA BIRO HUKUM,

H. M. ALI BAAL MASDAR

RAODAH, S.H.M.H

Pangkat : Pembina / IV a

NIP. : 19770104 201001 2 007

LAMPIRAN II : KEPUTUSAN GUBERNUR SULAWESI BARAT
NOMOR : 188.4/313/SULBAR/VIII/2020
TANGGAL : 24 AGUSTUS 2020
TENTANG : PEMBENTUKAN PANITIA SELEKSI, SEKRETARIAT PANITIA SELEKSI DAN PENUNJUKAN ASSESSMENT PADA SELEKSI PEGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA LINGKUP PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT

ASSESSMENT PADA SELEKSI PEGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA LINGKUP PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT

NO.	NAMA	KEDUDUKAN DALAM PANITIA
1.	Pusat Layanan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Negeri Makassar	Assessment

GUBERNUR SULAWESI BARAT,

td

H. M. ALI BAAL MASDAR

Salinan Sesuai Dengan Aslinya

PK-KEPALA BIRO HUKUM



RAODAH, SLMH

Pangkat Pembina / IV a

NIP. 19770104-201001-2-007





PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT
PANITIA SELEKSI
PENGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA

Alamat : Kompleks Kantor Gubernur Sulawesi Barat,
Jl. KH. Abd. Malik Pattana Endeng Nomor Rongas, Mamuju 91512
Telp./Fax. (0426) 2325213 (E-Mail) Website

PENGUMUMAN

Nomor : 015/IX/PANSEL-JPT/2020

TENTANG

PENETAPAN HASIL AKHIR

SELEKSI PENGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA

DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT TAHUN 2020

Berdasarkan Rapat Tim Panitia Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Provinsi Sulawesi Barat pada tanggal 20 September 2020, maka penilaian akhir terhadap yang dinyatakan lulus pada tahap Rekam Jejak, Assessment, Penulisan Makalah dan Bahan Persentase, Paparan Makalah dan Wawancara sebagai berikut (disusun sesuai abjad) :

1. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah, Eselon II-a

NO	NAMA
1	Prof. DR. GUFAN DARMA DIRAWAN, ST, M.EMD
2	H. MUHAMMAD NUR, S.Pd, MM
3	Drs. SALMAN ALI, M.Pd

2. Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan Daerah, Eselon II-a

NO	NAMA
1	DR. Ir. FADLI SYAMSUDDIN, M.Sc
2	Ir. H. RUSLAN, MM
3	S.JAIFUDDIN, S.Pd, M.AP

3. Kepala Dinas Ketahanan Pangan Daerah, Eselon II-a

NO	NAMA
1	SUNDUSIA, S.TP, M.S.P.
2	SYAMSUL MA'RIF, SP, MMA
3	ABDUL SYAHID HASAN, S.Sos, M.Si

4. Kepala Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah, Eselon II-b

NO	NAMA
1	Drs. MOH. SALEH RAHIM, M.Si
2	H. MUHAMMAD IKSAN MUSTARI, S.STP., M.Si
3	MUHAMMAD RIDWAN DJAFAR, S.I.P., M.Si

5. Kepala Biro Hukum Sekretariat Daerah, Eselon II-b

NO	NAMA
1	ARIANTO, AP, MM
2	NICOLAS TORANO, SH, MSc
3	Hj. RAODAH, SH, MH

6. Kepala Biro Umum, Perfengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah, Eselon II-b

NO	NAMA
1	ANSHAR MALLE, S.Sos, M.Si
2	H. HABIBI AZIS, S.STP, MM
3	Hj. RINI LUKITA SARI, S.Sos, M.AP

7. Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah, Eselon II-b

NO	NAMA
1	MUSTARI MULA, S.Sos, M.A.P.
2	H. SUBUKI, S.Ag, S.Pd, M.A.P.
3	SUYUTI, S.P., MT, M.Sc

8. Kepala Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah, Eselon II-b

NO	NAMA
1	BUJAERAMY HASSAN, SH, M.Si
2	HAMDANI HAMDANI, S.P., M.Si
3	H. SYAHARUDDIN H, SE, M.Si

Peserta yang dinyatakan lulus akan disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian untuk dipilih 1 (satu) dari 3 (tiga) peserta berdasarkan Pasal 115 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur sipil Negara

Demikian agar menjadi maklum dan atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Ditetapkan di Mamuju
Pada tanggal 21 September 2020



[Signature]
Dr. Muhammad Idris, M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
UPT PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN

Alamat Kantor: Jl. Sultan Alauddin No. 259 Makassar 90222 Telp. (0411) 866972, 881593, Fax. (0411) 865568

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

UPT Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar,
Menerangkan bahwa mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini:

Nama : Syamsul Behri

NIM : 105031104320

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik

Dengan nilai:

No	Bab	Nilai	Ambang Batas
1	Bab 1	10 %	10 %
2	Bab 2	22 %	25 %
3	Bab 3	10 %	15 %
4	Bab 4	9 %	10 %
5	Bab 5	0 %	5 %

Dinyatakan telah lulus cek plagiat yang diadakan oleh UPT- Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar Menggunakan Aplikasi Turnitin.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Makassar, 16 Februari 2023

Mengetahui

Kepala UPT- Perpustakaan dan Penerbitan,



BAB I Syamsul Bahri - 105031104320

ORIGINALITY REPORT

10% SIMILARITY INDEX	11% INTERNET SOURCES	2% PUBLICATIONS	2% STUDENT PAPERS
--------------------------------	--------------------------------	---------------------------	-----------------------------

PRIMARY SOURCES

1	repository.unej.ac.id Internet Source	2%
2	repositori.usu.ac.id Internet Source	2%
3	www.researchgate.net Internet Source	2%
4	eprints.ipdn.ac.id Internet Source	1%
5	eprints.umk.ac.id Internet Source	1%
6	kalteng.go.id Internet Source	1%
7	bkd.jogjaprovo.go.id Internet Source	1%
8	aimos.ugm.ac.id Internet Source	1%

BAB II Syamsul Bahri - 105031104320

ORIGINALITY REPORT

22%
SIMILARITY INDEX

22%
INTERNET SOURCES

9%
PUBLICATIONS

12%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	eprints.untirta.ac.id Internet Source	3%
2	repository.unhas.ac.id Internet Source	3%
3	ejournal.ipch.ac.id Internet Source	2%
4	repositori.uin-alaududin.ac.id Internet Source	2%
5	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	2%
6	www.samarindajah.go.id Internet Source	1%
7	rajawaligarudapancasila.blogspot.com Internet Source	1%
8	jurnal.unigal.ac.id Internet Source	1%
9	www.kasn.go.id Internet Source	1%



BAB III Syamsul Bahri - 105031104320

ORIGINALITY REPORT

10%	10%	8%	0%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

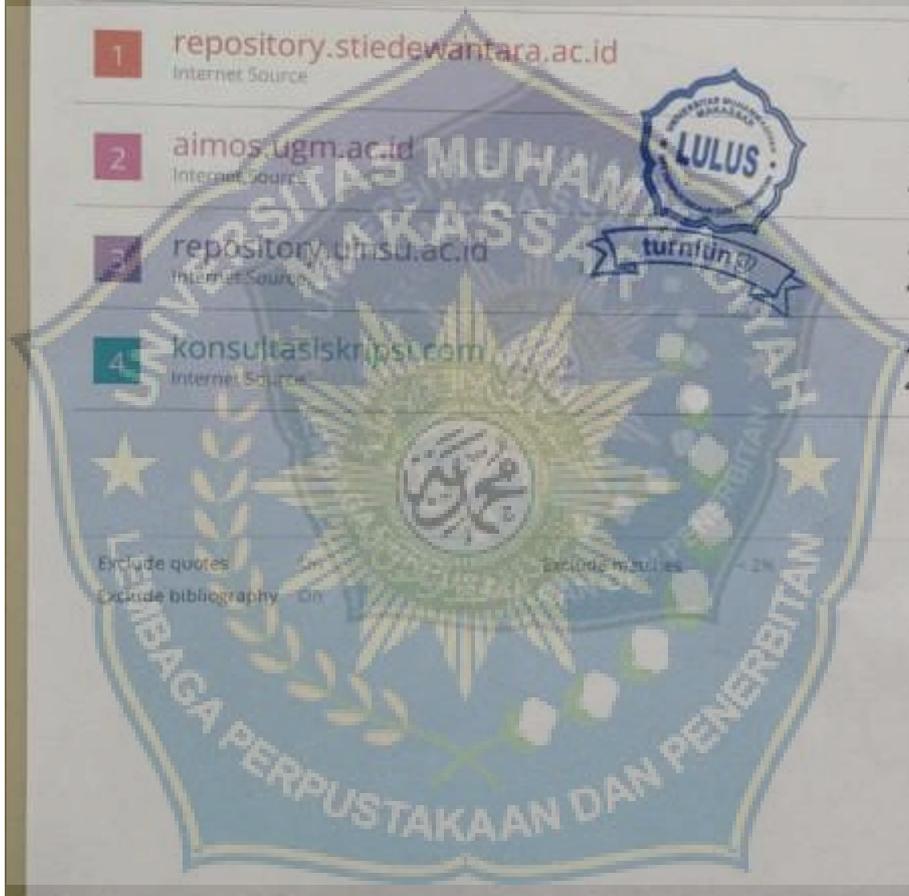
1	repository.stiedewantara.ac.id Internet Source	4%
2	aimos.ugm.ac.id Internet Source	2%
3	repository.uinsu.ac.id Internet Source	2%
4	konsultasiskripsi.com Internet Source	2%

Exclude quotes

Exclude bibliography

Exclude matches

2%



BAB IV Syamsul Bahri - 105031104320

ORIGINALITY REPORT

9%
SIMILARITY INDEX

9%
INTERNET SOURCES

4%
PUBLICATIONS

3%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	eprints.untirta.ac.id Internet Source	3%
2	peraturan.bpk.go.id Internet Source	1%
3	www.scribd.com Internet Source	1%
4	media.neliti.com Internet Source	1%
5	pli-ka-sulbar.blogspot.com Internet Source	1%
6	repo.unand.ac.id Internet Source	1%
7	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	1%
8	berita.sulbarprov.go.id Internet Source	1%



BAB V Syamsul Bahri - 105031104320

ORIGINALITY REPORT

0%

SIMILARITY INDEX

0%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

Exclude quotes:

On

Exclude bibliography:

Exclude bibliography:

