

BAB III

ANALISIS TENTANG PROSES PROMOSI JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI KABUPATEN PEKALONGAN PADA TAHUN 2017

Pada Bab III menjelaskan mengenai pembahasan proses lelang jabatan pejabat eselon II di Kabupaten Pekalongan dan juga menjelaskan mengenai faktor yang mendukung proses lelang tersebut. Pembahasan ini akan dijelaskan secara deskriptif dengan mendapatkan bantuan informasi kualitatif dari sumber yang didapatkan melalui hasil wawancara. Sebelum dijelaskan hasil yang diperoleh tersebut, akan dijelaskan terlebih dahulu bahwa di Kabupaten Pekalongan lelang jabatan eselon II disebut dengan Promosi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama) dimana hal tersebut sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Adapun proses tersebut yang sudah dijelaskan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Pekalongan, Panitia Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan menurut pandangan Aparatur Sipil Negara yang mengikuti seleksi, akan dijelaskan sebagai berikut:

A. PROSES PROMOSI TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI KABUPATEN PEKALONGAN TAHUN 2017

Proses lelang jabatan pejabat eselon II atau di Kabupaten Pekalongan disebut dengan proses promosi terbuka Jabatan pimpinan tinggi pratama merupakan reformasi birokrasi yang dilakukan pemerintah dari sistem sebelumnya yang menggunakan Baperjakat. Pada sistem Baperjakat hasil dari promosi tersebut murni merupakan hasil yang sudah ditentukan oleh Baperjakat tanpa adanya tahap assesment, sehingga keputusan dari hasil

promosi sepenuhnya ada pada pimpinan dan hal tersebut yang dianggap dapat menimbulkan persepsi tersendiri bahwa hasil yang nantinya akan diumumkan sudah jelas siapa yang akan menduduki jabatan tersebut dan lolos ke dalam pelantikan. Promosi terbuka JPT merupakan langkah pemerintah dalam melakukan perubahan dimana agar sesuai dengan PP Nomor 11 Tahun 2017 agar dapat mewujudkan pejabat yang berkompeten dan berprofesional. Proses lelang jabatan atau yang disebut dengan promosi terbuka merupakan sarana awal dimana untuk mengetahui dan mengukur kemampuan seseorang dalam hal kepemimpinan. Dimana promosi terbuka dalam hal ini yang lebih fokus kepada pejabat eselon II dimana pejabat tersebut tentunya harus memiliki integritas yang baik sehingga mampu mengelola instansi yang nantinya akan menjadi tanggungjawab pekerjaannya.

Proses seleksi juga merupakan sebuah langkah awal dimana sebagai upaya dalam pengelolaan sumber daya manusia dan meningkatkan kualitas sumber daya aparatur, selain itu juga proses seleksi dapat dijadikan sebuah acuan di dalam organisasi karena ketika pada proses seleksi berlangsung adanya kesalahan atau kurang tepat dalam mengambil langkah maka juga akan berdampak pada pelaksanaan seleksi itu sendiri.

Selain itu ketika pemerintah menyalahgunakan proses seleksi untuk kepentingan pribadi atau golongan maka hal tersebut menjadi bukti bahwa proses seleksi pejabat eselon II merupakan proses yang tidak baik, dimana tidak baik dalam hal inilah yang nantinya juga akan mempengaruhi kinerja pejabat eselon II itu sendiri. Dalam hal ini jika berbicara mengenai proses

seleksi pejabat eselon II tentu dalam pelaksanaannya sangat berbicara mengenai kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing calon, dimana hal tersebut berguna untuk menjadi acuan dalam penilaian apakah pejabat tersebut dapat dinyatakan layak menduduki jabatan eselon II. Di Kabupaten Pekalongan itu sendiri dalam proses promosi terbuka yang mana sudah menggunakan panitia seleksi ini guna sebagai menjalankan teknis dari kegiatannya selain itu juga panel itu sendiri dipilih dari luar birokrasi, menurut beliau hal tersebut lebih baik dilakukan karena melalui seleksi dimana menjadi artian bahwa perubahan sistem dalam hal ini lebih terbuka lagi didalam sektor pemerintah.

Selain itu adanya kompetensi itu sendiri yang nantinya akan menjadi bahan persaingan antar pejabat yang mengikuti promosi dimana kemampuan kompetensi tersebut yang kemudian akan dibuktikan hasilnya ketika mengikuti tahap-tahap dan proses seleksi yang sudah diatur di dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan juga sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada pasal 1 ayat 22 yang menjelaskan mengenai sistem merit dimana didalamnya menjelaskan bahwa dalam melaksanakan manajemen ASN harus berdasarkan kompetensi. Dengan begitu kompetensi dalam melaksanakan seleksi sangat diperlukan untuk mengetahui ASN dan agar manajemen ASN itu sendiri sesuai dengan peraturan yang ada.

1. Pengalaman

Menurut Hamzah 2015 pengalaman merupakan suatu hal yang berharga bagi seseorang dalam menyelesaikan tugasnya, ketika seseorang memiliki pengalaman kerja yang baik maka hal tersebut yang nantinya akan menjadi fondasi dan bekal bagi dirinya untuk memperoleh keberhasilan dalam pekerjaannya selain itu juga kita perlu memberikan *feedback* yang positif terhadap seseorang yang memiliki pengalaman kerja karena hal tersebut merupakan salah satu bukti dari sumberdaya potensial dalam mengelola perubahan pada dirinya sendiri.

Pada proses promosi terbuka di Kabupaten Pekalongan pada tahun 2017 yaitu pejabat yang mengikuti promosi ataupun pejabat yang sudah dilantik untuk mengisi kekosongan formasi sudah memiliki pengalaman yang layak untuk menduduki jabatan sebagai eselon II. Pengalaman dalam hal ini seperti yang sudah didapatkan pada wawancara yang dilakukan pada tanggal 8 November 2018 pukul 12.30 WIB dengan Afisi selaku Kasubid Pengembangan dan Promosi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pekalongan, sebagai berikut:

“BKD Kabupaten Pekalongan dalam hal ini hanya menjadi perantara dalam proses promosi terbuka karena pemerintah Kabupaten menggunakan panitia seleksi guna sebagai penyelenggara dalam pengisian kekosongan jabatan. Selain itu juga pejabat yang mengikuti promosi sudah memiliki pengalaman yang cukup untuk mengikuti promosi, dimana pengalaman dalam hal ini pejabat minimal harus memiliki pengalaman bekerja pada bidang terkait dengan minimal kerja selama 5 tahun dibidangnya.”

Pejabat yang akan menduduki jabatan eselon II perlu diperhatikan pengalaman kerjanya karena pejabat tersebut nantinya akan menjadi kepala

dinas, dimana kepala dinas tentu harus memiliki inovasi dan mampu menggerakkan sesuatu untuk dapat memberikan pengaruh yang baik bagi kelompok maupun instansi organisasi yang dipimpinnya agar mampu mencapai target tujuan dari organisasi tersebut. Dengan penjelasan hasil wawancara diatas juga dapat terlihat bahwa proses promosi terbuka yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Pekalongan sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku, dimana sudah sesuai dengan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS pada pasal 107 yang menjelaskan mengenai persyaratan pejabat yang akan mengikuti promosi JPT Pratama.

Selain itu jika berbicara mengenai pengalaman tentu juga harus memperhatikan loyalitas, keahlian, jenjang karier dan prestasi kerja dari pejabat yang mengikuti promosi. Pemerintah Kabupaten dalam hal ini menjelaskan bahwa keahlian dan jenjang karier tersebut terlihat dari masa kerja yang ada dimana dijelaskan diatas bahwa masa kerja JPT Pratama minimal 5 tahun. Dan dijelaskan melalui hasil wawancara pada tanggal 8 November 2018 pukul 12:30 WIB dengan Asifi selaku Kasubid Pengembangan dan Promosi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pekalongan

“sedangkan prestasi kerja dari pejabat yang mengikuti promosi dapat dilihat berdasarkan penilaian SKP dari setiap calon, dari SKP itulah yang nantinya akan menjadi penilaian tersendiri apakah realisasi pekerjaan yang dikerjakan calon pejabat yang melamar sudah dapat memenuhi target yang ditentukan atau pejabat tersebut belum mampu memenuhi target pada pekerjaannya.”

SKP itu sendiri dijadikan acuan untuk mengukur prestasi kerja dari pejabat yang mendaftarkan diri karena setiap pejabat pada awal tahun mengisi form SKP yang menjelaskan beberapa rancangan pekerjaan yang akan dilakukan dan

pada bulan Desember merupakan waktu untuk penilaian SKP tersebut, dan dari penilaian itulah maka akan terlihat apakah pejabat tersebut dapat mencapai target dari rancangan yang telah dibuat sebelumnya. Sedangkan untuk mengukur loyalitas dari pejabat yang melamar sebagai eselon II menurut hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 15 November 2018 pukul 11:37 WIB dengan pak Bambang selaku panitia seleksi menjelaskan

“cara menilai loyalitas pejabat itu sendiri dapat dilihat dari segi dimana pejabat yang mengikuti promosi terbuka tersebut tidak pernah diberikan hukuman mulai dari tingkat ringan sampai dengan tingkat yang berat.”

Pernyataan dari anggota panel di atas menjelaskan bahwa loyalitas tersebut diukur dari tingkat hukuman yang pernah dilakukan oleh pejabat dimana dapat diartikan bahwa jika pejabat yang mengikuti promosi tidak memiliki riwayat pekerjaan yang buruk maka hal tersebut dapat dijadikan sebagai nilai tambahan dalam penilaian pribadi dari masing-masing pejabat. Selain itu juga tentu standar SKP dari pejabat itu sendiri juga menjadi bahan acuan dalam yang berguna untuk mengetahui keberhasilan kinerja dari pejabat itu sendiri. Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 15 November 2018 pukul 11:37 WIB dengan pak Bambang selaku Panitia seleksi juga menjelaskan bahwa

“pada proses promosi terbuka JPT di Kabupaten Pekalongan dan pejabat yang mendaftar sudah sesuai dengan keahliannya didalam kekosongan formasi tersebut, selain itu syarat yang diberikan panel dalam proses promosi terbuka sudah sesuai dengan PP Nomor 11 Tahun 2017 yang menjelaskan bahwa yang mendaftar minimal eselon III dan sudah memiliki golongan Iva selain itu juga sudah melaksanakan diklat Pim tingkat III dan jika yang melamar dari pejabat fungsional minimal sudah menduduki eselon IVb.”

Dengan begitu berdasarkan hasil wawancara di atas dapat terlihat bahwa proses promosi terbuka yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Pekalongan pada tahun 2017 sudah berjalan dengan baik, selain itu juga Pemerintah dalam hal mengukur dan menilai pengalaman dari pejabat yang mengikuti promosi sejauh ini berdasarkan hasil wawancara sudah berjalan dengan baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan juga pejabat yang mengikuti promosi terbuka juga memiliki loyalitas yang tinggi dengan dibuktikan bahwa pejabat yang mengikuti promosi tidak pernah memiliki permasalahan dengan hukum.

2. Mekanisme Seleksi

Mekanisme seleksi merupakan salah satu tahap yang harus diselesaikan oleh pejabat yang mengikuti promosi, mekanisme seleksi dalam hal ini dilakukan guna untuk lebih memperkuat sistem merit yang telah diatur di dalam Undang-undang Aparatur Sipil Negara. Meskipun mekanisme seleksi tidak menjamin akan memberikan hasil yang baik, namun setidaknya mekanisme seleksi merupakan langkah yang cukup selektif dalam menempatkan pejabat eselon II agar mampu mendapatkan pejabat yang berkompeten dan profesional. Sebelum membahas mengenai mekanisme seleksi yang dilakukan, akan dijelaskan terlebih dahulu proses promosi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama yang diselenggarakan di Kabupaten Pekalongan terdiri dari tahapan sebagai berikut:

1) **Perencanaan**

Dimana perencanaan dalam hal ini yaitu menjelaskan beberapa proses yang harus dilakukan jika akan melaksanakan proses promosi terbuka, dalam perencanaan itu sendiri terdiri dari beberapa aspek diantaranya:

- a. Melakukan pemetaan jabatan yang akan diisi, formasi jabatan yang kosong di Kabupaten Pekalongan itu sendiri terdiri dari tujuh kekosongan formasi diantaranya yaitu Badan Pengelolaan Keuangan Daerah, Dinas Kearsipan dan Perpustakaan, Dinas Kelautan dan Perikanan, Dinas Komunikasi dan Informatika, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Dinas Penanaman Modal PTSP dan Tenaga Kerja, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.
- b. Setelah pemetaan formasi selesai maka kekosongan formasi tersebut akan diserahkan kepada Bupati, dimana dalam hal ini Bupati yang selaku Kepala Daerah memiliki wewenang untuk melakukan mutasi terlebih dahulu dan jika Bupati tidak melakukan mutasi maka tahap selanjutnya yaitu menyerahkan kekosongan formasi kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) guna untuk mendapatkan rekomendasi untuk melaksanakan proses promosi terbuka.
- c. Ketika rekomendasi tersebut sudah dikeluarkan oleh KASN maka akan dilakukan pembentukan panitia seleksi (pansel) dimana pansel itu sendiri yang nantinya akan menyelesaikan dan diberikan amanah untuk menyelenggarakan proses promosi terbuka. Pembentukan panitia seleksi yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Pekalongan

juga berdasarkan ketentuan yang sudah dijelaskan di dalam Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 pasal 114 yang terdiri dari unsur dan dengan syarat sebagai berikut:

- “Pejabat pimpinan tinggi terkait dari lingkungan Instansi Pemerintah yang bersangkutan;
- Pejabat pimpinan tinggi dari Instansi Pemerintah lain yang terkait dengan bidang tugas Jabatan yang lowong; dan
- Akdemisi, pakar, atau profesional
- Memiliki pengetahuan dan/atau pengalaman sesuai dengan jenis, bidang tugas, dan kompetensi Jabatan yang lowong;
- Memiliki pengetahuan umum mengenai penilaian kompetensi;
- Tidak menjadi anggota/ pengurus partai politik; dan
- Tidak berpotensi menimbulkan konflik kepentingan.”

Pada tahap perencanaan kewenangan untuk menyelenggarakan promosi terbuka sepenuhnya diberikan kepada panitia seleksi. Panitia seleksi itu sendiri seperti yang sudah dijelaskan didalam peraturan bahwa panitia seleksi harus bersifat ganjil dengan angka terendah 5 dan diikuti dengan angka ganjil selanjutnya yaitu 9 dan seterusnya. Panitia seleksi yang ada di Kabupaten Pekalongan itu sendiri terdiri dari lima (5) anggota panel dimana lima anggota panel itu terdiri dari empat unsur akademis dan satu unsur pakar dimana latarbelakang pakar itu sendiri yaitu pegawai yang telah pensiun dari jabatannya sebagai kepala BKD Kabupaten Pekalongan.

Panitia seleksi juga harus memiliki kemampuan di dalam bidang kepegawaian. Panitia seleksi yang ada di Kabupaten Pekalongan itu merupakan panitia dari luar dimana ketua panitia seleksi itu sendiri diambil dari unsur akademis yaitu rektor Universitas Pekalongan. Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa pada tahap awal perencanaan keseluruhan sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan apa yang sudah dijelaskan didalam peraturan perundang-undangan.

2) Pengumuman

Pengumuman dilakukan apabila proses pembentukan panitia seleksi dan SK pansel sudah terselesaikan dengan baik. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 menjelaskan bahwa adanya beberapa hal yang perlu disampaikan di dalam menyampaikan pengumuman diantaranya:

a) “Pengumuman lowongan jabatan yang terdiri dari:

1. Untuk mengisi lowongan jabatan Pimpinan Tinggi agar diumumkan secara terbuka, dalam bentuk surat edaran melalui papan pengumuman, dan/atau media cetak, media elektronik (termasuk media on-line/internet).

2. Pengumuman dilaksanakan paling kurang 15 (lima belas) hari kerja sebelum batas akhir tanggal penerimaan lamaran.

3. Pengumuman tersebut dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1) Pada Instansi Pemerintah Kabupaten/Kota :

- a. Untuk mengisi jabatan Pimpinan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif paling kurang pada tingkat pada tingkat kabupaten/kota yang berangkutan; dan/atau antar kabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi;
- b. Pengisian jabatan pimpinan pratama pada Instansi Pemerintah Kabupaten/Kota dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.”

Pengumuman yang dilakukan di Kabupaten Pekalongan pada saat akan menyelenggarakan promosi terbuka sudah sesuai dengan yang dijelaskan pada peraturan di atas, dan sudah menjadikan Peraturan Menteri tersebut sebagai acuan dalam menyelenggarakan proses promosi terbuka. Seperti yang dijelaskan pada saat wawancara yang dilakukan pada tanggal 8 November 2018 pukul 12:30 WIB Asifi selaku Kasubid BKD Kabupaten Pekalongan pada saat wawancara yang menjelaskan bahwa

“pengumuman dilakukan pada 15 belas hari kalender dan biasanya dipublikasikan melalui media cetak dan website resmi Pemerintah Kabupaten Pekalongan dan BKD serta dikirim langsung ke Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan, termasuk juga dikirim ke Setda Provinsi Jawa Tengah dan Kab/Kota se Jawa Tengah”

Dengan begitu pada tahap pengumuman sudah dilakukan dengan baik dan juga sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Di Kabupaten Pekalongan itu sendiri media cetak yang digunakan untuk memberikan informasi mengenai pengumuman promosi terbuka yaitu melalui suara merdeka dan Radar Pekalongan. Dengan adanya penjelasan dari hasil wawancara tersebut tentu dapat disimpulkan bahwa pejabat yang ingin mengikuti promosi tentu harus lebih aktif untuk mencari informasi terbaru yang ada di Kabupaten, dan tentunya juga bagi pejabat administrasi diluar Kabupaten Pekalongan maka harus lebih aktif untuk melihat berita guna mencari informasi mengenai promosi terbuka di Kabupaten Pekalongan.

3) Seleksi

Seleksi merupakan salah satu proses dalam menyelenggarakan promosi terbuka karena ketika pejabat mengikuti dan sudah sampai pada tahap seleksi, hasil dari tahap inilah yang akan dijadikan acuan untuk memilih dan menentukan pejabat untuk mengisi kekosongan formasi. Seleksi dalam hal ini terbagi menjadi beberapa tahapan diantaranya yaitu seleksi administrasi, seleksi manajerial dan seleksi bidang. Seleksi administrasi itu sendiri merupakan tahap awal dimana pejabat harus memperhatikan ketentuan dan persyaratan yang harus disiapkan dan ketika pejabat yang melamar sudah lolos pada tahap administrasi maka pejabat akan melanjutkan ke dalam tahap seleksi lainnya.

Mekanisme seleksi dilakukan oleh Panitia seleksi (Pansel) dimana pansel itu sendiri sudah dibentuk sejak awal proses promosi terbuka pada bagian

perencanaan. Pansel di Kabupaten Pekalongan terdiri dari lima anggota dengan kategori dari empat unsur akademisi dan satu unsur dari pakar yang menguasai pada bidang kepegawaian.

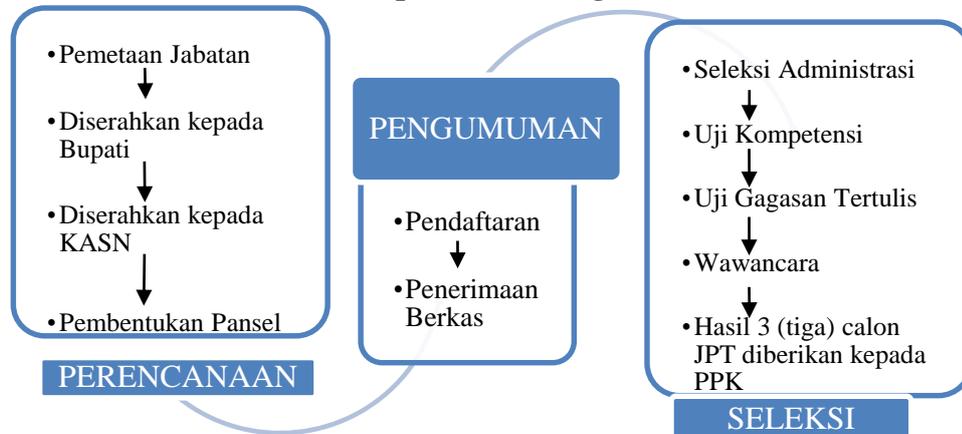
Tabel 3.1 Susunan Keanggotaan Panitia Seleksi Mutasi/Rotasi dan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Kabupaten Pekalongan

No	Nama	Kedudukan Dalam Panitia
1	SURYANI, SH., M.Hum	Ketua merangkap anggota
2	Dr. MUHLISIN, M.Ag	Anggota
3	Dra. DYAH HARIANI, MM	Anggota
4	ANDI KUSHERMANTO, S.E., MM	Anggota
5	BAMBANG TRI EDI P., SH., MH	Anggota

Sumber: Kasubid Pengembangan Karis dan Promosi BKD Kab. Pekalongan

Dari tabel di atas memberikan penjelasan mengenai panitia seleksi dimana hasil tersebut ketika akan melaksanakan proses promosi sudah dipilih dan disahkan oleh Bupati dengan memiliki SK Bupati yang sah. Panitia seleksi yang ada di Kabupaten Pekalongan itu sendiri terdiri dari unsur akademis dan unsur pakar. Ketua panitia seleksi itu sendiri merupakan rektor dari Universitas Pekalongan, untuk panitia seleksi selanjutnya yaitu diambil dari IAIN Pekalongan, panitia seleksi yang ketiga yaitu dipilih dari Universitas Diponegoro dan panitia seleksi kelima yaitu dari IAIN Pekalongan, sedangkan panitia seleksi yang terakhir yaitu unsur pakar dimana beliau merupakan pensiun kepala BKD Kabupaten Pekalongan. Berikut ini merupakan alur dalam proses seleksi yang dilakukan pansel untuk menyelenggarakan promosi terbuka yang ada di Kabupaten Pekalongan, diantaranya:

Bagan 3.1. Alur Proses Promosi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Pekalongan Tahun 2017



Sumber: diolah oleh peneliti

Gambar diatas menjelaskan mengenai alur proses promosi terbuka yang dilakukan panitia seleksi dalam menyelenggarakan promosi. Dimana promosi dapat dilakukan ketika Bupati tidak melakukan mutasi atau rotasi jabatan dan KASN itu sendiri memberikan rekomendasi agar promosi dapat segera dilaksanakan. Tahap administrasi itu sendiri merupakan tahap awal dimana ketika pejabat tersebut mendaftarkan diri maka ketika berkas-berkas tersebut sudah sesuai dengan persyaratan yang ada dengan begitu pejabat dapat mengikuti seleksi ke dalam tahap berikutnya. Tugas dari panitia seleksi itu sendiri hanya sampai menentukan tiga (3) nama calon yang nantinya akan diserahkan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dimana yang nantinya PPK tersebut akan memilih satu (1) nama calon yang akan dilantik untuk menduduki kekosongan formasi. Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 15 November 2018 pukul 09:55 WIB dengan ketua panitia seleksi bapak Suryani menjelaskan

“penilaian dalam hal ini terdiri dari penilaian kuantitatif yang bersifat angka dengan skor angka 1-100 dan juga terdiri dari penilaian kualitatif atau deskriptif yang semua penilaian tersebut tergolong menjadi tiga poin diantaranya: memenuhi syarat, kurang memenuhi syarat dan tidak memenuhi syarat. Kemudian ketiga poin tersebut diperlukan guna untuk melakukan kualifikasi dan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan nilai skor.”

Metode penilaian yang dilakukan pannel merupakan langkah penilaian yang baik dimana pannel itu sendiri menggabungkan dua penilaian berdasarkan kuantitatif dan kualitatif, dan kedua metode itu memiliki peranan yang berbeda dalam menghasilkan poin-poin hasil dari setiap tahapan seleksi. Dua metode penilaian itu sendiri nantinya yang akan digabungkan menjadi satu untuk menentukan hasil akhir dari setiap tahapan seleksi untuk mengetahui kelayakkan dari pejabat sebelum tiga nama pejabat yang nantinya akan direkomendasikan kepada Bupati.

Berhubungan dengan penilaian seleksi itu maka akan dijelaskan mekanisme seleksi yang dilakukan pada proses promosi terbuka di Kabupaten Pekalongan pada tahun 2017 yang terdiri dari:

a. Penilaian kompetensi manajerial

Setelah pejabat lolos pada tahap seleksi administrasi maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan yaitu mengikuti *assesment center*, dimana *assesment center* dalam hal ini yaitu untuk mengukur nilai dalam hal manajerial dari masing-masing pejabat. *Assesment center* itu sendiri dilakukan oleh pihak ketiga yaitu melalui Badan Kepegawaian Daerah Provinsi.

b. Penilaian kompetensi bidang

Seleksi lain yang harus dilaksanakan oleh pejabat yang mengikuti promosi yaitu melakukan uji tertulis yang telah diberikan oleh panitia seleksi dimana uji tertulis dalam hal ini yaitu pejabat yang mengikuti promosi harus membuat makalah dan hasil makalah tersebut dipresentasikan di depan panel, uji wawancara dan rekam jejak. Pada seleksi wawancara yang dilakukan di Kabupaten Pekalongan pada tahun 2017 instrumen penilaian tidak dapat diberitahukan kepada pejabat dan instrumen itu sendiri ditentukan oleh panitia seleksi dan bersifat rahasia, sedangkan rekam jejak tersebut yang nantinya akan dijadikan sebagai bahan rekomendasi panel dalam menentukan skor penilaian jika penilaian manajerial dan penilaian bidang sudah selesai digabungkan. Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 8 November 2018 pukul 12:30 WIB dengan Asifi selaku Kasubid BKD Kabupaten Pekalongan menjelaskan mengenai metode yang digunakan untuk mengetahui rekam jejak dari pejabat yang melamar.

“untuk mengetahui rekam jejak metode yang digunakan yaitu melakukan verifikasi berkas lamaran yang diajukan khususnya daftar riwayat hidup/pekerjanya (DRH) dengan melakukan hunting langsung ke OPD pelamar tanpa memberi pengetahuan sebelumnya kepada yang bersangkutan, hunting itu sendiri dilakukan untuk mengetahui dan menanyakan langsung hal-hal yang diperlukan ke atasannya, staf atau pejabat administrasi lainnya yang satu kantor.”

Jika penilaian dari hasil seleksi sudah dilakukan maka panitia seleksi akan memilih tiga pejabat yang kemudian nantinya akan direkomendasikan kepada Bupati dan akhirnya Bupati akan memilih satu

nama pejabat yang nantinya akan dilantik sebagai pejabat yang mengisi kekosongan formasi tersebut, seperti yang dijelaskan didalam wawancara pada tanggal 8 November 2018 pukul 12:30 WIB dengan Asifi selaku Kasubid pengembangan karir & promosi BKD Kabupaten Pekalongan

“penilaian kuantitatif berupa point angka dimana angka tersebut yang nantinya akan digunakan untuk perangkaian pada laporan akhir proses seleksi dan laporan akan diberikan setelah semua tahapan dalam proses seleksi telah selesai dan kemudian akan diajukan tiga nama calon setiap formasi JPT tersebut oleh pansel kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK).”

Dengan begitu mekanisme penilaian yang dilakukan sudah sesuai dengan peraturan yang ada dimana untuk pejabat eselon II atau JPT harus berdasarkan dan lolos pada seleksi manajerial dan seleksi bidang, dimana kedua seleksi tersebut yang nantinya akan menjadi penilaian kelayakan untuk menduduki jabatan. Penilaian yang dilakukan itu sendiri juga merupakan hak mutlak yang dimiliki oleh pansel selain itu pada tahun 2017 instrumen atau kategori dalam penilaian ditentukan oleh pansel itu sendiri dan bersifat rahasia, dan hasil yang telah dilaporkan panitia seleksi merupakan hasil final dan mengikat yang artinya tidak bisa diganggu gugat.

Perubahan dari sistem Baperjakat kedalam promosi terbuka dalam hal ini juga memberikan dampak dan harapan yang baik, dimana promosi terbuka dalam hal ini sudah berjalan dengan baik dan juga pejabat yang menempati formasi kekosongan jabatan telah sesuai dengan kemampuan dan keahliannya serta menciptakan pejabat yang lebih profesional. Selain

itu promosi terbuka juga diharapkan dapat menghindari hal-hal negatif seperti jual beli jabatan dan salah penempatan pejabat, karena jika akan menduduki jabatan tinggi pratama tentu harus memiliki daya pikir dan cara berbicara yang baik dalam mengelola sebuah organisasi.

B. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PROSES PROMOSI TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI KABUPATEN PEKALONGAN TAHUN 2017

Pada berjalannya proses promosi terbuka tentu ada beberapa faktor yang harus diperhatikan, hal tersebut guna untuk mengukur tingkat kebutuhan yang akan dikeluarkan ketika proses lelang jabatan berlangsung. Faktor-faktor yang harus diperhatikan disini selain dari kekosongan formasi jabatan juga memperhatikan faktor dari pejabat itu sendiri, dimana ketika berbicara mengenai suatu organisasi kita harus dapat menemukan seseorang yang nantinya akan memberikan perubahan terhadap organisasi tersebut.

1. Faktor Organisasi

Faktor organisasi merupakan faktor utama adanya proses promosi terbuka dilakukan. Faktor organisasi dalam hal ini berbicara mengenai kekosongan formasi (jabatan), dimana ketika dalam suatu organisasi terdapat kekosongan jabatan maka hal tersebut juga dapat berdampak kepada pelayanan masyarakat serta mampu memperkuat legalitas kebijakan dan pengangkatan jabatan di Pemerintah Kabupaten Pekalongan selain itu juga jika kekosongan jabatan eselon II terlalu lama maka akan

mempengaruhi pekerjaan dibawahnya sehingga jika ada sesuatu yang berkaitan dengan pengambilan kebijakan maka pengambilan keputusan itu sendiri akan terhambat dan jika hal tersebut terjadi maka akan mengganggu kelancaran dalam pekerjaan.

Beberapa faktor dalam proses promosi terbuka yang ada di Kabupaten Pekalongan akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Anggaran, anggaran dalam hal ini yaitu APBD dimana merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan ketika akan melakukan proses promosi karena untuk melakukan ujian dan juga ketika membentuk panitia seleksi tentu akan membutuhkan biaya yang cukup besar, dan apabila anggaran dalam hal ini tidak mencukupi maka akan berpengaruh terhadap proses promosi itu sendiri. Jumlah anggaran yang dikeluarkan untuk biaya pelaksanaan promosi pada tahun 2017 yaitu sebesar Rp. 492.200.000, jumlah anggaran tersebut merupakan jumlah akhir yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kabupaten guna untuk pelaksanaan promosi terbuka JPT.
- b. Persetujuan Pimpinan, pimpinan yang dimaksud disini yaitu Bupati. Dalam hal ini dijelaskan jika terjadi kekosongan formasi dan akan melaksanakan promosi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama maka perlu pertimbangan dari Pimpinan hal tersebut dikarenakan pimpinan memiliki wewenang untuk melakukan mutasi terhadap kekosongan jabatan dan jika pimpinan tidak

melakukan mutasi maka proses promosi terbuka dapat dilaksanakan.

- c. Persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), persetujuan KASN ini akan muncul apabila Bupati selaku pimpinan tidak melakukan mutasi untuk pengisian formasi, sehingga KASN dalam hal ini akan merekomendasikan untuk pelaksanaan promosi terbuka dan rekomendasi tersebut sudah sesuai berdasarkan PP Nomor 11 tahun 2017.

Dalam hal perubahan organisasi dimana yang bertujuan agar mampu mendapatkan Aparatur Sipil Negara yang berkualitas yaitu dilakukan dengan cara memberikan pelatihan (diklat) terhadap ASN dimana pelatihan tersebut yang nantinya akan berkaitan dengan kompetensi. Ketika melakukan wawancara pada tanggal 8 November 2018 pukul 12:30 WIB dengan Asifi selaku Kasubid Pengembangan dan Promosi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pekalongan menjelaskan bahwa

“pada proses promosi terbuka pejabat eselon II ASN yang lolos seleksi sudah sesuai dengan keahliannya selain itu juga pejabat yang mendaftar sudah sesuai dan/atau sebelumnya memangku jabatan pada kekosongan formasi atau paling tidak pejabat tersebut memiliki keahlian yang hampir menyerupai kekosongan jabatan.”

Berdasarkan penjelasan di atas Pemkab sudah mengambil kebijakan yang baik dalam memenuhi kebutuhan organisasi dimana ketika ada kekosongan formasi maka pemerintah langsung mengambil langkah untuk segera melakukan promosi agar pekerjaan organisasi tetap

terjaga dan tidak mempengaruhi pekerjaan lainnya melihat pentingnya kebutuhan organisasi yang harus diperhatikan. Faktor organisasi itu sendiri merupakan faktor utama alasan diadakannya proses promosi yaitu karena guna untuk mendapatkan rencana kerja yang baik, dimana rencana kerja tersebut yang nantinya akan membangkitkan suatu organisasi dan juga menentukan arah organisasi agar mampu mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri.

Dan untuk dapat membentuk rencana kerja itu sendiri tentu perlu adanya profesionalisme dari pimpinan, hal tersebut yang kemudian menjadikan bahwa proses promosi terbuka merupakan langkah yang tepat untuk seseorang yang akan menduduki jabatan sebagai pejabat eselon II. Di dalam website Kementerian Keuangan menjelaskan bahwa pemimpin harus memiliki sifat strategis, eksekutor, manajer talenta, pengembangan SDM dan kecakapan pribadi sehingga pemimpin itu sendiri mampu menjadi pemimpin yang Value Driven bukan sosok pemimpin Interest Driven karena pemimpin yang baik harus memiliki martabat, memiliki jati diri yang kuat sehingga tidak mudah terpengaruh oleh suatu hal yang akan merusak kredibilitas yang dimilikinya.

<https://bppk.kemenkeu.go.id>

2. Faktor Aparatur Sipil Negara

Faktor aparatur sipil negara merupakan bentuk dari pejabat itu sendiri yang akan mengikuti promosi JPT, faktor aparatur sipil negara dalam hal ini yaitu akan dijelaskan berdasarkan tiga poin yang akan di

lihat berdasarkan kompetensi dan kecakapan, kepentingan dan dari unsur kedekatan pribadi. Pada hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 8 November 2018 pukul 12:30 WIB dengan Asifi selaku Kasubid Pengembangan karir dan promosi BKD Kabupaten Pekalongan menjelaskan bahwa hanya ada beberapa pejabat yang mengikuti proses promosi, beliau menjelaskan bahwa

“Resiko jabatan, resiko jabatan dalam hal ini dicontohkan dengan adanya kekosongan formasi pada Dinas Pekerjaan Umum dimana pekerjaan di dinas tersebut berhubungan dengan pengadaan yang tentu memiliki resiko besar dan jika ada kekeliruan maka akan berhubungan dengan hukum. Selain itu juga pengalaman kerja minimal 5 tahun merupakan salah satu faktor pada proses lelang jabatan, karena ASN yang akan mencalonkan diri belum memiliki pengalaman kerja selama 5 tahun”

Dari hasil wawancara tersebut terlihat bahwa dalam hal ini pejabat memiliki keinginan untuk mendaftarkan diri mengikuti promosi, hanya saja terhalang oleh beberapa hal. Selain itu juga pejabat kurang memiliki keberanian ketika akan mencalonkan diri di salah satu instansi yang mana resiko jabatannya cukup tinggi, dalam hal ini harusnya pejabat lebih memperhatikan pekerjaannya dimana ketika pejabat yang bekerja pada instansi tersebut tentu harus lebih taat dan memperhatikan aturan agar tidak terjadi benturan yang akan merugikan dirinya sendiri.

1) Kompetensi dan kecakapan

Kompetensi dan kecakapan yang dimiliki oleh pejabat yang mengikuti seleksi sudah memenuhi syarat dan layak untuk mengikuti promosi terbuka, dimana kompetensi itu sendiri dapat dibuktikan dari

ujian yang dilakukan berdasarkan assesment sedangkan kecakapan itu sendiri dapat dibuktikan ketika pejabat melakukan ujian wawancara yang diadakan oleh panitia seleksi. Seperti yang sudah dijelaskan diatas bahwa kecakapan dan kompetensi merupakan salah satu hal yang dianggap penting ketika pejabat akan menduduki jabatannya sebagai eselon II karena pejabat tersebutlah yang nantinya akan memimpin roda kehidupan suatu organisasi.

Panitia seleksi itu sendiri juga sudah melaksanakan tugasnya dengan baik ketika proses penilaian seleksi dilakukan, dimana proses yang dilakukan oleh panitia seleksi sudah sesuai dengan apa yang ada didalam peraturan dan juga hal tersebut merupakan amanah yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan, dengan amanah yang diberikan itulah yang panitia seleksi harus dapat melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Namun ketika melakukan wawancara pada tanggal 9 November 2018 pukul 10:43 WIB dengan Pak Bambang Supriyadi yang merupakan salah satu pejabat yang mengikuti seleksi, beliau mengatakan bahwa panitia seleksi belum melaksanakan tugasnya dengan baik. Pejabat tersebut mengatakan

“ketidakpuasan pada proses promosi dalam hal itu yaitu panitia seleksi tidak melaksanakan tugasnya dengan terbuka, dimana yang dijelaskan pada peraturan bahwa setiap manusia memiliki HAM tetapi dalam hal ini panitia seleksi tidak dapat memberikan informasi atas hasil dari seleksi tersebut tidak diberikan kepada peserta yang mengikuti ujian.”

Sedangkan wawancara pada tanggal 15 November 2018 pukul 09:55 WIB menurut penjelasan ketua panitia seleksi bapak Suryani menyatakan bahwa

“panitia seleksi tidak diperbolehkan untuk memberikan informasi mengenai hasil seleksi assesment karena hal tersebut merupakan berkas rahasia dari pihak pansel, meskipun hal tersebut tidak di atur di dalam undang-undang tetapi hasil assesment hanya boleh diketahui oleh panitia seleksi itu sendiri.”

Dari penjelasan argumen yang disampaikan oleh pak Bambang Supriyadi dapat disimpulkan bahwa terbuka yang dimaksud dan diharapkan beliau dalam hal ini yaitu terbuka dalam segala hal termasuk dengan hasil-hasil seleksi dari tahap yang sudah dilaksanakan. Beliau mengharapkan keterbukaan panitia seleksi dalam menyampaikan informasi atas kegagalan tes yang sudah diikuti, sedangkan maksud dari promosi terbuka dalam hal ini yaitu terbuka bagi semua pegawai negeri sipil dimana ketika akan mengikuti proses promosi JPT syarat dari hal tersebut tidak mengharuskan bagi PNS dari dalam daerah, karena PNS yang dari luar daerah Pekalongan juga dapat mendaftar dan mengikuti promosi terbuka yang diadakan di Kabupaten Pekalongan.

2) Kedekatan Pribadi

Kedekatan pribadi merupakan salah satu faktor utama yang nantinya akan mempengaruhi proses berjalannya promosi terbuka yang dilakukan, karena ketika pejabat dan pihak yang memiliki tugas untuk menyelesaikan promosi terbuka tidak memiliki integritas yang kuat maka

hal tersebut nantinya akan disalahgunakan ketika proses ini berlangsung. Kedekatan pribadi antara pejabat dengan panitia seleksi yang ada di Kabupaten Pekalongan sejauh ini tidak mempengaruhi berjalannya proses promosi terbuka yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Pekalongan dan hubungan antara panitia seleksi dengan Badan Kepegawaian Daerah itu sendiri juga tidak mempengaruhi hasil dari setiap proses yang berlangsung, karena hubungan antara BKD dengan panitia seleksi itu sendiri hanya memberikan dukungan data kepada panitia seleksi tanpa memberikan pengaruh kepada panel dalam pemilihan nama pejabat yang nantinya akan direkomendasikan karena dalam hal ini pemerintah menyerahkan seluruhnya kepada panitia seleksi.

Seperti pada wawancara 12 November 2018 pukul 10:38 WIB yang dijelaskan oleh Pak Anis Rosidi dimana beliau salah satu pejabat yang dilantik, melalui hasil wawancara beliau menjelaskan bahwa

“panitia seleksi itu sendiri tentu memiliki integritas dan komitmen terhadap profesi yang dilakukan, sehingga beliau percaya ketika panel dalam melaksanakan tugasnya ada pejabat yang melakukan pendekatan maka mereka tidak akan mungkin merusa integritas dan komitmen yang mereka miliki dan disisi lain panitia seleksi itu sendiri juga bekerja secara independen”

Ketika berbicara mengenai kedekatan , hal tersebut juga dapat dibuktikan bahwa kedekatan dalam hal ini tidak mempengaruhi berjalannya proses promosi terbuka yang dilakukan di Kabupaten Pekalongan pada tahun 2017, argumen tersebut keluar bersamaan dengan penjelasan dari Pak Haryanto Nugroho melalui wawancara yang

dilakukan pada tanggal 12 November 2018 pukul 09:52 WIB bahwa beliau mengatakan

“semua pejabat juga memiliki kedekatan dan kenal terhadap anggota panel, seperti saya sendiri juga dekat dengan salah satu anggota panel tetapi kenyataannya saya tidak dilantik sebagai pejabat eselon II”

Pernyataan yang didapatkan dari hasil wawancara itulah yang kemudian menjadikan bukti bahwa panitia seleksi dalam hal ini sudah melakukan tugasnya dengan baik tanpa menyalahgunakan kedekatan yang dimiliki antara panel dengan pejabat yang mengikuti seleksi, karena memang sudah seharusnya di dalam proses promosi terbuka dalam hal ini harus adanya keterbukaan dan tindakan yang lebih tegas dan juga anggota panel harus memiliki integritas yang kuat agar dalam menyelesaikan tugasnya dapat berjalan dengan baik sesuai peraturan yang ada melihat bahwa promosi terbuka merupakan langkah dimana agar bisa mendapatkan pejabat yang benar-benar berkompeten.

3) Kepentingan

Kepentingan disini yaitu kepentingan dari segi almamater dan agama. Proses promosi terbuka di Kabupaten Pekalongan pada kepentingan dari segi almamater dan sara juga tidak dilakukan pada proses promosi terbuka JPT di Kabupaten Pekalongan dan pejabat yang mendaftar sudah sesuai dengan keahliannya serta sudah memiliki pengalaman didalam formasi kekosongan tersebut. Pada wawancara 12

November 2018 pukul 10:38 WIB yang dilakukan dengan Pak Anis

Rosidi juga mengatakan

“Jika berbicara mengenai kepentingan itu sendiri tentu pada proses berjalannya lelang jabatan dimana Bupati yang selaku user tentunya memiliki kepentingan untuk mencari calon kepala dinas yang terbaik dari mereka yang mencalonkan diri, hal tersebut dibuktikan pada tiga nama yang telah direkomendasikan Pansel yang kemudian diserahkan kepada Bupati, dari tiga nama tersebut Bupati memiliki wewenang untuk memilih satu yang nantinya akan dilantik jabatannya.”

Meskipun ketiga nama tersebut merupakan rahasia dan tidak dapat diberitahukan kepada publik, namun pak Anis merasa bahwa beliau merupakan salah satu dari pejabat yang dianggap mampu untuk menduduki jabatan yang lowong tersebut, disamping itu juga jabatan sebelumnya yang merupakan sekretaris dari Dinkominfo juga turut menjadi alasan mengapa beliau yang terpilih untuk mengisi kekosongan formasi yang tersedia. Disisi lain saat wawancara pada tanggal 12 November 2018 puku 09:30 WIB bu Tutik Iriyanti selaku pejabat yang lolos dan telah dilantik untuk menduduki kekosongan formasi mengatakan

“pemetaan almamater dianggap tidak terlalu penting untuk beliau juga tidak mempengaruhi optimismenya karena beliau sudah beranggapan bahwa secara persyaratan administratif sudah lengkap dan memenuhi syarat sehingga hal-hal seperti itu dianggap bukan ancaman. Dan juga beliau sudah memiliki pengalaman bekerja selama empat tahun yang mana sudah sesuai dengan kemampuannya, dengan begitu beliau tidak terlalu mempermasalahkan jika ada almamater yang terlihat cukup mengancam jabatannya.”

Dengan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam proses promosi terbuka yang dilakukan pemerintah Kabupaten Pekalongan sudah sesuai dengan peraturan dan juga tidak adanya almamater sentri yang dilakukan dari pihak panitia seleksi dan faktor yang mendukung dalam proses promosi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Pekalongan pada tahun 2017 yang telah disampaikan bahwa tidak ada campur tangan internal di dalam berjalannya proses tersebut, disisi lain panitia seleksi itu sendiri telah selesai melakukan ujian terhadap peserta juga langsung menyerahkan hasil dari tahapan-tahapan yang dilakukan dalam proses promosi terbuka dan diserahkan kepada KASN. Mekanisme penilaian yang dilakukan panel juga sudah sesuai dengan apa yang telah dijelaskan oleh Ketua Panel, selain itu panel bekerja secara team bukan membagikan tugasnya kepada beberapa anggota.