

BAB III

PEMBAHASAN

Bab 3 ini penulis akan membahas terkait dengan mekanisme lelang jabatan pejabat struktural eselon II melalui sistem merit di Kabupaten Sleman tahun 2017. Hal ini berdasarkan definisi operasional pada bab 1, kemudian penulis melakukan penelitian dengan mengacu kepada definisi operasional supaya mampu menjawab rumusan masalah. Adapun definisi operasional pada penelitian ini menggunakan indikator pertama, yaitu sistem merit dengan parameter: Kompetensi, Prestasi Kerja, pendidikan dan pelatihan, masa kerja, pengalaman, etika

3.1 Mekanisme Lelang Jabatan Pejabat Struktural Eselon II Melalui Sistem Merit Di Kabupaten Sleman Tahun 2017.

Lelang jabatan atau biasa juga disebut dengan seleksi terbuka merupakan suatu kesempatan yang bisa dimanfaatkan bagi para ASN untuk mengekspresikan kompetensi yang mereka miliki dan juga merupakan upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk mencari sosok pegawai yang memiliki kompetensi dan juga kemampuan untuk memimpin suatu jabatan tertentu dengan cara terbuka, bisa diikuti oleh orang atau peserta yang memenuhi syarat dan juga tahap yang telah ditetapkan. Terlebih lagi di era sekarang dengan persaingan yang ketat tak terkecuali juga untuk para ASN yang ingin menduduki jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Menurut bapak Heri Kuntadi, AP, MT selaku Kepala Bidang Pengembangan, Pendidikan dan

Pelatihan Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Sleman mengatakan:

“seleksi terbuka itu dilaksanakan untuk memperoleh pejabat-pejabat yang lebih kompeten, memiliki daya saing dan lain sebagainya dan kenapa seleksi terbuka? itu dimaksudkan agar semua pihak ikut andil untuk berkompetisi sehingga memperoleh pilihan yang lebih banyak lagi dan lebih baik lagi”

Dalam seleksi terbuka tidak hanya tentang seberapa banyak peserta yang ikut akan tetapi juga tentang bagaimana nantinya hasil yang diperoleh yakni pejabat-pejabat yang lolos tersebut merupakan orang yang pantas dan tepat untuk menduduki jabatan yang tepat karena, mereka nanti lah yang akan menjadi harapan bagi pemerintah Kabupaten Sleman untuk mampu menjalankan apa yang telah menjadi visi dan juga misi yang telah ditetapkan. Kemudian yang penting adalah sistem merit yang ada di dalam mekanisme seleksi terbuka. sistem merit ini merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk mendapatkan para pegawai yang memiliki kompetensi dan mampu untuk menduduki jabatan sebagai pejabat pimpinan tinggi pratama atau pejabat struktural eselon II. Sistem merit haruslah memenuhi beberapa aspek diantaranya sebagai berikut:

A. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam mengerjakan hal tertentu atau bisa juga diartikan seperti keahlian. Kompetensi seperti yang dijelaskan oleh Wibowo dalam (Posuma, 2013) adalah kemampuan seseorang yang

berlandaskan kepada keterampilan dan pengetahuan yang kemudian didukung sikap kerja sehingga mampu melaksanakan atau mengerjakan pekerjaan tersebut. Jika melihat dari apa yang dijelaskan maka di dalam kompetensi tersebut juga mengandung beberapa aspek di antaranya adalah keterampilan dan pengetahuan. Kemudian dari aspek-aspek tersebutlah akan lahir yang disebut dengan kompetensi. Kompetensi ini sangatlah dibutuhkan oleh setiap orang dalam hal ini untuk para peserta lelang karena tanpa adanya kompetensi yang mumpuni akan sulit untuk nantinya mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Hal ini lah yang kemudian dijadikan salah satu dari penilaian dalam lelang jabatan pejabat struktural eselon II di Kabupaten Sleman. Untuk standar kompetensi menejerial pada lelang jabatan di Kabupaten Sleman Tahun 2017 sebagai berikut:

Tabel 3.1
Standar kompetensi menejerial

No	KOMPETENSI	LEVEL
Kemampuan Berpikir (KB)		
1.	Fleksibilitas Berpikir (FB)	Mengakomodir berbagai perbedaan sudut pandang sesuai dengan tuntutan perubahan
Mengelola Diri (MD)		
2.	Integritas (Kp)	Menciptakan situasi kerja yang membuat rekan kerja mematuhi nilai, norma dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi.
Mengelola Orang Lain (MO)		
3.	Kepemimpinan	Membangun situasi kerja yang kondusif.
Mengelola Tugas (MT)		

4.	Berorientasi Pada Pelayanan (BpP)	Mencari alternatif pelayanan terbaik untuk memuaskan kebutuhan pelanggan
5.	Komunikasi Lisan (Komla)	Menggunakan gaya bahasa yang dapat dimengerti orang lain secara sistematis kepada orang lain yang berbeda latar belakangnya.
6.	Pengambilan Keputusan (PK)	Membuat keputusan yang sulit/dilematis dan cepat dengan mempertimbangkan konsekuensinya.
7.	Pengorganisasian (P)	Menyiapkan penyelesaian permasalahan secara efisien sesuai dengan prediksi permasalahan yang mungkin timbul dalam pelaksanaan suatu kegiatan/program.
8.	Perencanaan (Per)	Menyusun Visi, misi dan tujuan unit kerja/organisasi.
9.	Berorientasi pada Kualitas (BpK)	Menentukan sumberdaya dan standar yang sesuai untuk mendapatkan mutu kerja yang diharapkan.
Mengelola Sosial dan Budaya (SB)		
10.	Tanggap terhadap Pengaruh Budaya (TPB)	Mendayagunakan perbedaan budaya untuk menunjang kelancaran pencapaian tujuan.

Sumber data: BKPP Sleman

Dalam Peraturan pemerintah No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil bahwa kompetensi merupakan hal yang menjadi dasar dalam kebijakan dan manajemen ASN. Artinya bahwa dalam manajemen ASN kompetensi menjadi hal yang harus dan wajib diperhatikan. Oleh sebab itu untuk dapat memilih para peserta yang memiliki kompetensi yang bisa menduduki jabatan sebagai pejabat pimpinan tinggi melalui lelang jabatan harus melewati berbagai tahapan. Begitu juga di dalam lelang jabatan maka harus ada standar kompetensi Hal ini terdapat dalam

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (PERMENPANRB) Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Tata Cara Pengisian jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka Di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagai berikut:

1. Persiapan Seleksi Terbuka

Panitia Pembina Kepegawaian di Instansi Pusat dan Daerah membentuk panitia seleksi dan berkoordinasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). KASN dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara di jelaskan bahwa KASN bertugas untuk menjaga netralitas pegawai ASN, melakukan pengawasan atas pembinaan profesi ASN dan melaporkan pengawasan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan manajemen ASN kepada presiden. Jadi di dalam lelang jabatan KASN bertugas untuk membentuk panitia seleksi, pengumuman, melakukan pengawasan atau monitoring pelaksanaan lelang jabatan, dan melakukan evaluasi. Apabila KASN belum terbentuk maka dilakukan koordinasi antara Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Pusat dengan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MENPANRB) kemudian juga Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah melakukan koordinasi dengan Menteri Dalam Negeri dan juga MENPANRB. Untuk susunan panitia seleksi berjumlah ganjil minimal 5 dan maksimal 9 dengan lebih banyak dari unsur eksternal dari pada internal. Kemudian ada standar kompetensi atau standar minimal untuk setiap jabatan yang lowong.

Pembentukan panitia seleksi harus lah berkoordinasi dengan KASN selaku lembaga yang bertugas dalam pembinaan, monitoring dan juga evaluasi dalam seleksi terbuka. Selain itu yang terpenting adalah netralitas dari pada panitia seleksi oleh sebab itu panitia seleksi itu sendiri harus lebih banyak dari luar instansi. Hal ini tentunya untuk mencegah adanya tindakan tidak adil di dalam proses seleksi. Begitu juga Kabupaten Sleman dalam menetapkan panitia seleksi yang harus berjumlah ganjil paling banyak 9 dan paling sedikit 5 orang. Dan kabupaten Sleman memilih diantara 9 dan 5 yakni 7. Hal ini seperti yang disampaikan oleh pak Heri Kuntadi, AP, MT yang mengatakan:

“Untuk mekanisme pelaksanaannya seleksi terbuka itu harus di bentuk panitia seleksi dulu. disana ada unsur internal dan unsur eksternal dengan presentase lebih banyak unsur eksternalnya harapannya bisa memperoleh calon yang lebih obyektif tidak terlalu banyak dari internal. Eksternal itu bisa pakar, akademisi, atau professional disesuaikan dengan kebutuhan jabatan yang akan diseleksi. Kemudian pansel ini jumlah nya ganjil paling sedikit 5 paling banyak 9. Dan Sleman mengambil tengah tengahnya yaitu 7 berarti 4 dari eksternal dan 3 dari internal”.

Untuk memilih orang atau pejabat yang berkualitas dan berkompeten tentunya hal yang tak kalah penting adalah bukan hanya jumlah dari pada panitia seleksi yang harus lebih bnyak dari pihak eksternal atau luar instansi Kabupaten Sleman akan tetapi juga orang-orang atau panitia seleksi tersebut harus lah memiliki kompetensi, keahlian, pengalaman yang mumpuni. hal ini tentunya agar pada setiap tahap seleksi tersebut tidak hanya sekedar formalitas tetapi juga berkualitas. Sehingga, Kabupaten Sleman juga melakukan hal tersebut dimana panitia seleksi adalah orang orang yang ahli, memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam bidang tugas dan kompetensi

jabatan yang lowong. untuk lebih jelasnya berikut susunan personalia panitia seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Sleman tahun 2017.

Tabel 3.2
Daftar Panitia Seleksi

No	NAMA	JABATAN	KEDUDUKAN DALAM TIM
1.	Sumadi, S.H., M.H	Sekretaris Daerah	Ketua merangkap Anggota
2.	Drs. Iswoyo Hadiwarno	Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan	Sekretaris merangkap Anggota
3.	Supardi, S.H	Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	Anggota
4.	Ibtri Rejeki, S.H., M.M	Kepala Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta	Anggota
5.	Agus Supriyanto, S.H., M.Hum	Kepala Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Daerah DIY	Anggota
6.	Ir. Sutrisno, MES	Profesional	Anggota
7.	Prof. Dr. Wahyudi Kumorotomo	Akademisi	Anggota

Sumber: BKPP Kabupaten Sleman

Drs. Iswoyo Hadiwarno telah dinyatakan pensiun sehingga kedudukannya di dalam tim berubah menjadi Profesional merangkap anggota. Hal ini berdasarkan keputusan yang dikeluarkan oleh Bupati Sleman pak Sri Purnomo. Jika kita melihat dari susunan panitia seleksi di atas maka tentunya Kabupaten Sleman dalam

menentukan atau menyusun panitia seleksi lebih banyak dari eksternal dan juga terdiri dari akademisi/pakar/professional. Apalagi melihat Drs Iswoyo Hadiwarno yang telah memasuki masa pensiun maka beliau sudah sudah tidak terlibat secara langsung dengan instansi pemerintah dan berubah menjadi professional tentunya, menambah susunan panitia seleksi yang berasal dari eksternal.

Untuk penetapan standar kompetensi jabatan memang harus ada secara jelas karena merupakan amanat dari peraturan yang ada. Artinya harus ada keterangan untuk setiap jabatan itu standar kompetensinya seperti apa. Sehingga nanti pejabat yang terpilih sudah memenuhi standar tersebut. Selanjutnya standar kompetensi juga ada persyaratan umum yang terdapat dalam pengumuman lelang berjumlah 14 poin yang berisikan diantaranya bahwa setiap peserta haruslah berstatus sebagai pegawai negeri dilingkungan pemerintahan DIY dan Sleman, peserta memiliki pangkat pembina golongan ruang IV/a atau pembina tingkat 1 golongan ruang IV/b, memiliki pengalaman kerja dibidang atau sesuai dengan lowongan yang diisi kurang lebih 5 tahun, memiliki sertifikat diklat kepemimpinan tingkat III, memiliki penilaian prestasi kerja minimal B selama 2 tahun, memiliki integritas baik, belum pernah dikenai hukuman disiplin sedang atau berat atau dalam proses pemeriksaan karena pelanggaran pidana yang ancamannya diatas 1 tahun dan lain sebagainya seperti yang ada dalam pengumuman seleksi. Untuk lebih jelas ada dalam lampiran-lampiran.

2. Pelaksanaan Seleksi Terbuka

Prosedur dalam pelaksanaan seleksi terbuka dilakukan dengan melakukan pengumuman terkait dengan lowongan pekerjaan dan dilanjutkan dengan seleksi administrasi dan pengumuman hasilnya selanjutnya ditandatangani oleh Ketua Panitia Seleksi. Selanjutnya untuk tahap seleksi atau penilaian kompetensi manajerial dilakukan dengan menggunakan metode atau cara psikometri, wawancara kompetensi serta analisa kasus atau presentasi. Untuk tahapan-tahapan atau mekanisme lelang jabatan panel lah yang akan menentukan tapi secara umum biasanya ada seleksi administrasi, tes kompetensi manajerial, penulisan makalah, uji presentasi makalah, wawancara kemudian ada tes kesehatan. Itu adalah gambaran umum atau tahap seleksi yang pada umumnya ada. Untuk lebih jelasnya seleksi terbuka yang dilakukan di Kabupaten Sleman pada tahun 2017 sebagai berikut:

1) Pengumuman seleksi terbuka

Pengumuman seleksi terbuka ini merupakan hal yang pertama dilakukan hal ini jelas untuk menginformasikan kepada calon peserta tentang adanya seleksi terbuka dan juga jabatan apa saja yang akan dibuka. Hal ini merupakan hal yang sangat penting karena, pengumuman seleksi ini diharapkan mampu memberikan informasi tentang lowongan jabatan yang akan dibuka dan harapanya akan semakin banyak yang ikut andil sehingga tentunya dengan makin banyaknya peserta maka akan semakin banyak pula pilihan untuk direkomendasikan sebagai pejabat pimpinan tinggi pratama.

Selain itu juga yang tak kalah penting adalah bagaimana pengumuman itu di sebarluaskan. Hal ini penting jangan sampai media yang digunakan itu hanya bersifat lokal artinya hanya untuk Pemkab Sleman saja. Oleh sebab itu untuk media yang digunakan dalam pengumuman seleksi terbuka harus bisa dijangkau tidak hanya dalam tapi juga dari luar Pemkab Sleman. Hal ini seperti yang disampaikan oleh pak Edi Sumekto Nugroho, MM selaku salah satu ASN yang mengikuti lelang mengatakan:

“untuk pengumuman sendiri sudah dilakukan melalui surat edaran kepada setiap dinas ya kemudian juga papan pengumuman dan bisa dilihat di website Pemkab Sleman secara online”.

Artinya, pengumuman informasi seleksi terbuka ini bisa melalui surat edaran, papan pengumuman, media cetak dan juga media elektronik. Hal ini tentu dilakukan agar tidak ada diskriminasi atau ketidakmerataan informasi. Ini karena semua harus punya akses dan informasi yang sama tidak boleh di beda bedakan. yang tentunya sesuai dengan syarat yang telah ditentukan didalam pengumuman tersebut. Hal ini juga sesuai dengan amanat dari PERMENPANRB Nomor 13 Tahun 2014 yang menjelaskan sebagai berikut:

“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)”.

Kabupaten Sleman sendiri sudah sangat terbuka bahkan bisa di akses di website pemerintah kabupaten sleman secara online untuk pengumuman seleksi terbuka . Dengan demikian tentunya hal ini sudah mencerminkan

makna dari pada seleksi terbuka tersebut yang mana merupakan suatu proses yang dilakukan dengan cara terbuka dan bisa diikuti oleh setiap peserta dengan syarat-syarat tertentu yang telah ditetapkan. Bahkan masyarakat pun tau dan bisa mengakses dengan mudah pengumuman tersebut. Di dalam pengumuman yang dikeluarkan oleh panitia seleksi yang mengacu pada UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan juga PERMENPANRB Nomor 13 Tahun 2014 dengan nomor: 800/001/pansel/2017 untuk periode pertama Februari-April kemudian pansel juga mengeluarkan pengumuman yang mengacu pada UU NO 5 Tahun 2014 dan juga Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Kepegawaian dengan nomor: 02/pansel/II/SLM/2017 untuk periode kedua Oktober-November dijelaskan tentang ketentuan atau syarat-syarat yang harus dipenuhi, lowongan yang dibuka, dan lain sebagainya. Akan tetapi pengumuman seleksi terbuka sendiri tidak serta merta bisa langsung dilakukan artinya, harus mendapatkan rekomendasi dari KASN hal ini dijelaskan oleh pak Heri Kuntadi, AP, MT yang mengatakan:

“Kita pansel dan instansi atau Pemkab itu tidak bisa bekerja/berdiri sendiri. Kita punya yang namanya KASN dipusat. Semua proses seleksi terbuka itu dalam pembinaan, monitoring dan evaluasinya di KASN. Kita membuka pengumuman lowongan itu harus mendapat rekomendasi dari KASN sebelum direkomendasi kita tidak boleh mengumumkan. Harapannya KASN ini adalah pengendali jangan sampai nanti berjalan tanpa kendali akhirnya, sistem merit nya tidak berjalan. Jadi kita harus berkoordinasi dengan KASN dan sekarang dibantu dengan Sistem Jabatan Pimpinan Tinggi (SIJAPTI) yang

mempermudah dalam proses seleksi terbuka itu semua prosesnya kita input di sana.

Aplikasi SIJAPTI sendiri pada tahun 2017 belum dilaksanakan hal ini dikarenakan baru diluncurkan oleh KASN pada bulan oktober 2017. Hal ini sesuai dengan berita yang dikeluarkan oleh (www.liputan6.com) pada tanggal 3 Oktober 2017 yang mengatakan KASN meluncurkan aplikasi SIJAPTI sehingga seleksi jabatan tinggi menjadi lebih cepat dan mudah baik ditingkat nasional dan juga daerah. Ini juga merupakan bentuk mendukung pemerintah demi terwujudnya *e-governance*. Terlebih dari KASN baru mensosialisasikan SIJAPTI untuk daerah Provinsi Jawa Tengah dan DIY pada bulan maret 2018 hal ini sesuai dengan berita yang dikeluarkan oleh (www.kasn.go.id) yang menjelaskan bahwa KASN menggelar sosialisai dan pelatihan SIJAPTI yang dihadiri oleh 33 perwakilan kabupaten untuk instansi se Provinsi Jawa Tengah dan Yogyakarta. Sementara pelaksanaan seleksi terbuka di Kabupaten Sleman sendiri dilaksanakan pada bulan Februari dan bulan Oktober 2017

Seleksi terbuka yang dilakukan khususnya di Kabupaten Sleman tidak bisa sembarangan karena harus menunggu rekomendasi dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Artinya, pelaksanaan seleksi terbuka untuk mengisi dalam hal ini jabatan pimpinan tinggi pratama bukan merupakan hak mutlak dari instansi pemerintah Kabupaten Sleman sendiri. Hal ini untuk menjamin bahwa seleksi yang dilakukan memang benar-benar berada dalam

pantauan atau monitoring KASN yang merupakan sebuah lembaga yang independen atau tidak ada pengaruh politik. Sehingga, ketika sudah berkoordinasi dengan KASN maka nantinya seleksi terbuka yang berjalan akan menghasilkan para pejabat birokrasi yang memiliki kompetensi, prestasi dan komitmen yang kuat dalam bekerja untuk rakyat.

2) Pendaftaran online

Tahapan yang harus di lewati oleh setiap peserta yang ingin mendaftar setelah tadi telah diumumkan maka tentu yang selanjutnya adalah melakukan pendaftaran secara online. Tentunya pendaftaran online ini dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada para peserta untuk melengkapi persyaratan umum dan juga persyaratan administrasi. Hal ini tentu bertujuan agar persyaratan-persyaratan yang ada tersebut mampu dipenuhi karena di dalamnya memuat cukup banyak poin sehingga sangat wajar apabila para peserta seleksi diberikan jangka waktu untuk melengkapinya.

Pendaftaran online sendiri nantinya para peserta bisa langsung mengunjungi situs (<http://jpt.slemankab.go.id>). Dalam situs tersebut sudah ada informasi terkait dengan pengumuman, pendaftaran, cek administrasi. Artinya disitus tersebut sudah memuat hal-hal yang berkaitan dengan seleksi terbuka. ini merupakan sebuah kemudahan bagi para peserta karena mereka hanya tinggal mengisi atau melengkapi formulir yang ada. Ketika pendaftaran online peserta di haruskan untuk melengkapi persyaratan dan juga formulir

pendaftaran. Untuk formulir pendaftaran dicetak dua rangkap dimana, satu dijadikan sebagai tanda bukti dan yang satu lagi lembar kelengkapan berkas. Jika kita melihat disini bahwa keterbukaan terhadap teknologi sangat lah penting dan bisa dimanfaatkan dalam seleksi terbuka. perlu diketahui bahwa para pelamar bisa memilih 2 jabatan yang berbeda.

3) Pendaftaran dan penerimaan berkas lamaran

Setelah melakukan pendaftaran secara online maka yang selanjutnya dilakukan adalah pendaftaran dan juga penerimaan berkas lamaran. Setelah tadi melakukan pendaftaran online yang harus dilakukan selanjutnya adalah hasilnya di download dan dicetak yang kemudian digunakan atau diserahkan kepada panitia seleksi. Hal ini karena pendaftaran tidak cukup hanya dilakukan secara online tetapi akan dianggap telah sah apabila persyaratan dan juga formulir yang telah dilengkapi saat mendaftar online itu diserahkan langsung kepada panitia seleksi sampai batas yang telah ditentukan dalam pengumuman seleksi terbuka. Meskipun dengan adanya kemajuan teknologi yang telah dijelaskan bahwa pendaftaran dilakukan secara online lantas tidak langsung menghapuskan dalam hal ini pendaftaran secara langsung. Hal ini juga menajdi ketentuan yang ada didalam pengumuman yang dikeluarkan oleh paitia seleksi.

4) Seleksi administrasi

Sebelum menuju tes kompetensi terlebih dahulu harus melalui tes kompetensi artinya disini untuk melihat kelengkapan berkas. jika tadi setelah

melakukan pendaftaran para peserta juga akan dicek kelengkapan adminitrasinya. Ini juga bisa dikatakan gerbang awal untuk kemudian melanjutkan ketahap berikutnya. pendaftaran juga akan percuma atau tidak berdampak apabila pada tahap ini peserta tidak lolos. Artinya bahwa pendaftaran tadi sebelum seleksi administrasi sangatlah penting karena tanpa itu maka peserta tidak akan dianggap keikutsertaannya akan tetapi juga seleksi administrasi tak kalah penting karena disinilah kelengkapan nya akan diperiksa jangan sampai ada peserta yang mendaftar tapi tidak memenuhi ketentuan. Menurut pak Prof. Dr. Wahyudi Kumorotomo mengatakan:

“Seleksi adminitrasi itu hal hal yang administratif yang menjadi persyaratan pejabat untuk mengisi jabatan jadi misalnya ini minimal golongan berapa untuk mengisi jabatan eselon II, kemampuan kompetensi itu dibuktikan dengan apa jadi ijazahnya apa, pengalaman selama ini dibidang apa itu hal hal yang terkait dengan seleki administrasi termasuk syarat kesehatan, tidak tersangkut gerakan ekstrim kemudian juga tidak ada pernah menjadi pengguna narkoba, tidak pernah tersangkut dalam tindakan kriminal dan lain sebagainya. Itu adalah seleksi administrasi. Itu langkah awal ketika pejabat mau melamar jabatan JPT pratama tertentu”.

Seleksi ini merupakan penyaringan tahap awal bagi para peserta jadi, yang tidak melewati tahap ini bisa langsung dikatakan gagal karena tentu untuk apa meloloskan yang secara administrasi saja tidak memenuhi syarat. Para peserta yang nantinya dinyatakan lolos pada tahap ini setidaknya sudah memiliki kriteria standar untuk menjadi pejabat eselon II dalam hal ini kepala OPD dan staf ahli Bupati. Akan tetapi tentu ini tidak bisa langsung menjadi

patokan atau acuan karena untuk menjadi seorang pejabat eselon II itu tidaklah cukup hanya memenuhi persyaratan administrasi dan pastinya ada banyak hal yang harus diperhatikan.

Ketentuan-ketentuan Seleksi administrasi yang terdapat dalam PERMENPANRB Nomor 13 Tahun 2014 adalah:

- a) Penilaian terhadap kelengkapan berkas administrasi yang mendukung persyaratan dilakukan oleh sekretariat panitia seleksi;
- b) Penetapan minimal 3 calon pejabat pimpinan tinggi yang memenuhi persyaratan administrasi untuk mengikuti seleksi berikutnya untuk setiap 1 (satu) lowongan jabatan pimpinan tinggi;
- c) Kriteria persyaratan administrasi didasarkan atas peraturan perundang-undangan dan peraturan internal instansi yang ditetapkan oleh pejabat Pembina kepegawaian masing-masing;
- d) Syarat yang harus dipenuhi adalah keterkaitan objektif antara antara kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan oleh jabatan yang diduduki;
- e) Dapat dilakukan secara *online* bagi pengumuman pelamar yang dilakukan secara *online*;
- f) Pengumuman hasil seleksi ditandatangani oleh panitia seleksi.

Tahap seleksi administrasi yang dinyatakan lolos berjumlah 35 untuk periode pertama dan 34 orang untuk periode kedua. Ini juga merupakan jumlah yang mendaftar artinya semua yang mendaftar telah dinyatakan lolos administrasi. Hal ini menegaskan bahwa pada tahap seleksi sudah menjalankan amanat dari peraturan diatas dimana ada minimal 3 orang yang harus memenuhi persyaratan administrasi untuk kemudian melanjutkan ketahap berikutnya.

Peserta yang melakukan pendaftaran seleksi terbuka sebenarnya sudah memenuhi syarat yang ditentukan Hal ini dikarenakan adanya pengumuman seleksi dimana sudah terdapat syarat apa saja baik persyaratan umum dan administrasi. Setelah itu diberikan waktu untuk melengkapi semua itu. Karena persyaratannya sudah jelas maka orang atau peserta yang mendaftar harusnya sudah mengetahui dan memenuhi hal tersebut. Artinya orang yang ikut mendaftar untuk seleksi terbuka secara otomatis adalah orang yang lolos atau mampu memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Hal ini tidak lepas dari keterbukaan Kabupaten Sleman dalam menginformasikan mulai dari syarat umum, syarat administrasi, jumlah lowongan yang dibuka dan lain sebagainya yang ada dalam pengumuman yang dikeluarkan oleh panitia seleksi. Kembali lagi seandainya saja informasi mengenai lelang jabatan atau seleksi terbuka ini tidak terbuka artinya hanya melalui surat edaran dan papan pengumuman tanpa

memanfaatkan teknologi yang bisa diakses secara online saya kira akan banyak peserta yang tidak mengetahui secara pasti berkas apa saja yang harus dilengkapi dan lain sebagainya sehingga akan memungkinkan banyak peserta yang tidak lolos dalam tahap seleksi administrasi.

5) Pengumuman hasil seleksi administrasi

Setelah dilakukan seleksi administrasi tadi maka tentunya yang perlu dilakukan adalah mengumumkan hasilnya sehingga peserta mengetahui apakah mereka bisa melanjutkan ketahap berikutnya atau gugur. Sekali lagi, sama dengan pengumuman seleksi terbuka dalam tahap ini juga telah dilakukan dengan sangat terbuka karena telah dimuat didalam website resmi pemerintah Kabupaten Sleman sehingga semua orang pada umumnya dan semua peserta pada khususnya bisa mengakses dengan mudah. Dan pengumuman seleksi administrasi juga telah ditandatangani oleh panitia seleksi dalam hal ini adalah sekretaris daerah selaku ketua sesuai dengan amanat dari peraturan yang berlaku.

6) Seleksi tertulis pengetahuan umum

Seleksi tertulis pengetahuan umum adalah bagian dari tahapan yang ada dalam seleksi terbuka di Kabupaten Sleman. Bisa dikatakan seleksi tertulis ini merupakan inisiatif dari panitia seleksi. Bisa jadi tahapan ini tidak ditemukan di Kabupaten atau daerah lain. Selain itu tahapan ini bisa dikatakan tahapan yang cukup penting dan sebagai penyaring setelah peserta lolos

seleksi administrasi. Hal ini seperti yang disampaikan oleh pak Heri Kuntadi

AP, MT yang mengatakan:

“Ada beberapa instansi yang menerapkan sebelum uji kompetensi manejerial itu menerapkan seleksi tulis pengetahuan umum. Sleman pernah melaksanakan itu yang digunakan untuk menyaring yang akan masuk ke uji kompetensi manejerial. Selain menyaring yang namanya uji kompetensi manejerial itu kan butuh biaya besar, untuk bisa melibatkan assessor itu kan butuh dana kalau jumlah pendaftar nya sangat banyak kalo tidak ada penyaringan maka akan membengkak anggaran dan itu belum tentu kita punya uangnya”.

Dari penjelasan di atas seleksi tertulis memiliki pengaruh atau dampak yang cukup signifikan khususnya dalam hal sebagai upaya untuk mengurangi biaya yang dikeluarkan saat tes kompetensi manejerial. Hal ini apalagi pada tahun 2017 lowongan yang dibuka bisa dibidang sangat banyak yakni sebanyak 13 tentu membutuhkan penyaringan yang lebih lagi unguin akan berbeda jika lowongan yang dibuka misalnya hanya 2 atau 3. Hal ini juga sebenarnya untuk lebih menguatkan atau meyakinkan bahwa peserta yang mengikuti lelang haruslah memiliki kemampuan dalam hal pengetahuan umum. Hal ini sangatlah masuk akal karena jabatan pimpinan tinggi pratama itu adalah orang yang nantinya akan memimpin atau menduduki jabatan tertentu dalam hal ini seperti menjadi kepala Orgainasi Perangkat Daerah (OPD) staff ahli dan lain sebagainya. Artinya jabatan ini tidak hanya harus memiliki kemampuan secara manejerial akan tetapi juga harus memiliki pengetahuan yang luas. Adapun seleksi tertulis sudah dijelaskan didalam pengumuman seleksi terbuka yang meliputi:

- a. Pengetahuan kewilayahan
- b. Pengetahuan pemerintahan
- c. Pengetahuan kepemimpinan
- d. Tes Potensi Akademik
- e. Wawasan Kebangsaan, Pancasila dan UUD 1945

Untuk tes itu sendiri nantinya akan ditentukan dengan mengambil 5 peserta seleksi dengan nilai tertinggi disetiap jabatan. Artinya akan terpilih 5 pejabat dengan nilai tertinggi yang akan lanjut ke tahap seleksi kompetensi ini untuk seleksi periode kedua akan tetapi pada periode pertama akan diambil 4 orang dengan nilai tertinggi. Ini merupakan kebijakan dari panitia seleksi untuk menentukan jumlah peserta yang lolos seleksi tertulis Tentu ini merupakan jumlah yang disesuaikan dengan jumlah peserta yang lolos administrasi yang minimal ada 3 orang seperti yang telah dijelaskan diatas. Seleksi tertulis adalah tahapan yang tidak harus ada artinya, misal di Kabupaten atau daerah lain tidak melakukannya itu tidak masalah karena hal itu sesuai dengan kebutuhan artinya, panitia seleksi akan menilai apakah tes ini akan dilakukan atau tidak. Hal ini seperti yang disampaikan oleh pak Prof. Dr. Wahyudi Kumorotomo yang mengatakan:

“Tes tertulis itu bisa dilakukan bisa juga tidak kalo sebelumnya itu sudah pernah atau ada catatan tes tertulis dari pelamar dan sebagian itu ternyata masih ada record nya ya kurang dari satu tahun masak harus menggunakan tes yang sama. Waktu itu memang kita menyarankan di panitia seleksi kalo memang sudah ada catatan mengenai makalah yang pernah ditulis atau ide ide yang pernah diungkapkan oleh calon

pelamar kita gunakan saja itu sehingga yang diperlukan adalah tes wawancaranya sehingga kemudian lebih irit lebih hemat tapi itu tidak terjadi atau tidak dilakukan di semua panel di semua kabupaten kadang kadang ya diulang apalagi kemudian komposisi dari panitia panel baru sehingga mengulang lagi sehingga orang juga dulu udah dites seperti itu sekarang dites lagi”.

Seleksi tertulis di Kabupaten Sleman akhirnya tetap dilakukan tentu hal ini juga merupakan kesepakatan dari panitia seleksi. Akan tetapi jika melihat dari apa yang telah disampaikan diatas maka bisa saja ditiadakan apabila sudah ada arsip mengenai tes tertulis yang pernah diikuti oleh peserta untuk lebih menghemat biaya yang keluar seperti yang disampaikan oleh pak Heri Kuntadi sebelumnya karena nantinya akan lebih ditekankan pada saat wawancara untuk menggali lebih jauh lagi terkait dengan kemampuan dari setiap peserta. Akan tetapi sekali lagi hal ini tidak serta merta langsung dikatakan pemborosan karena tentu ada tujuan yang ingin dicapai oleh Pemkab sleman yaitu para pejabat nantinya juga memiliki kemampuan atau pemahaman yang lebih terkait dengan kepemimpinan, kewilayahan dan seterusnya sesuai dengan yang telah ditetapkan.

7) Pengumuman hasil seleksi tertulis

Sama seperti pengumuman pada tahap administrasi disini juga dilakukan untuk menginformasikan atau memberitahukan kepada setiap peserta siapa saja yang lolos dan bisa mengikuti ketahap yang berikutnya. Bagi peserta

yang telah dinyatakan lulus ini nantinya akan berhak untuk melanjutkan ke tes kompetensi manajerial dan tes-tes lainnya sampai akhir seleksi.

8) Tes kompetensi manajerial

Tes kompetensi manajerial merupakan suatu upaya untuk melihat sampai sejauh mana seorang pegawai itu mampu untuk mengelola atau mengatur suatu jabatan yang nanti akan mereka duduki. Tes kompetensi manajerial yang dilakukan disini adalah dengan menggunakan *assesment center* yang mana seperti yang disampaikan dalam (Monalisa & Dinata, 2017) merupakan proses yang sistematis untuk menilai seseorang kaitannya dengan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang berdasar pada kompetensi dan merupakan evaluasi terstandar dengan menggunakan simulasi-simulasi dan instrumen tes perilaku. Hal ini seperti yang dilakukan saat seleksi terbuka di Kabupaten Sleman yang berlokasi atau bertempat di BKD Provinsi DIY dimana *Assesment center program* seperti yang dijelaskan dalam (www.bkd.jogjaprovo.go.id) merupakan suatu metode dengan serangkaian simulasi yang bertujuan untuk mengetahui kompetensi sehingga nanti ditemukan kelebihan dan juga hal yang mungkin perlu untuk dikembangkan. Beberapa simulasi yang diberikan kepada peserta *assessment* yaitu:

a. Problem Analysis

Pada tahap ini dihadirkan sebuah masalah yang nantinya para peserta dituntut untuk mampu menganalisis atau mengidentifikasi dan juga memberikan rekomendasi tertentu. Artinya disini akan dilihat

bagaimana atau sejauh mana kemampuan peserta jika dihadapkan dalam sebuah permasalahan yang mengharuskan mereka untuk memberikan solusi terbaik.

b. *Leaderless Group Discussion*

Pada tahap ini akan ada suatu diskusi yang dilakukan dalam kelompok kecil dimana peserta akan diminta untuk membuat rancangan pada kasus tertentu yang kemudian akan menghasilkan sebuah jawaban atau keputusan untuk mengatasi masalah tersebut.

c. *Role Play*

Sedikit berbeda dengan tahap sebelumnya disini para peserta akan dihadapkan dalam suatu permasalahan dalam tim kerja yang kemudian harus melaksanakan peran tertentu dan memberikan *coaching* atau pealtihan terhadap permasalahan yang sedang terjadi kepada tim kerja.

d. *In Basket*

Pada tahap ini para peserta akan diminta untuk melaksanakan sebuah peran tertentu dalam manajemen dan dituntut dilakukannya pengelolaan kerja dan mengambil keputusan seusai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

e. *Behavior Event Interview*

Sesuai dengan namanya disini peserta akan melalui proses interview atau wawancara secara terstruktur dengan berbasis pada perilaku peserta untuk menggali kompetensi yang dimiliki.

Jika melihat dengan standar kompetensi manajerial yang telah dijelaskan diatas maka tentu dengan adanya uji kompetensi manajerial yang dilakukan dengan simulasi misalkan *problem Analysis* ini para peserta lelang akan dituntut untuk dan menganalisis serta mengidentifikasi permasalahan yang diberikan dalam simulasi. Sehingga para peserta harus memiliki kemampuan pengorganisasian dimana harus mampu menyiapkan penyelesaian permasalahan secara efisien dengan prediksi permasalahan yang mungkin timbul dalam pelaksanaan suatu kegiatan/program. Kemudian juga yang tak kalah penting adalah dalam simulasi *Leaderless group discussion* peserta akan diminta untuk membuat rancangan pada kasus tertentu dan menemukan solusinya. hal ini sangat sesuai dengan standar kompetensi berorientasi pada pelayanan dimana peserta mencari alternatif pelayanan terbaik untuk memuaskan masyarakat.

Simulasi yang ketiga ada *role play* seperti yang dijelaskan diatas tentu hal ini juga membutuhkan kemampuan atau kompetensi komunikasi lisan yang baik sehingga permasalahan yang ada di dalam tim kerja bisa terselesaikan.

Selanjutnya ada simulasi yakni *In Basket* seperti yang telah dijelaskan diatas maka tentu sangat erat kaitannya dengan pengambilan keputusan meskipun dalam keadaan yang sulit dan cepat dengan tetap mempertimbangkan solusinya. Dan yang terakhir ada simulasi *Behavior event interview* bertujuan untuk menggali kompetensi lain yang dimiliki oleh peserta yang berdasar pada standar kompetensi yang sudah dijelaskan. Jadi dengan adanya uji kompetensi manajerial ini maka nanti akan mampu melihat dan mengetahui peserta yang memiliki standar kompetensi yang telah ditentukan pada tahap persiapan lelang jabatan.

9) Tes kesehatan khusus

Tes kesehatan khusus berbeda dengan tes kesehatan pada umumnya yang biasa dilakukan di rumah sakit. Jika diawal yang menjadi syarat pendaftaran harus ada surat keterangan kesehatan dari RSUD Sleman maka pada tahap ini berbeda. Disini peserta akan diminta untuk mengisi semacam pernyataan-pertanyaan tertentu hal ini disampaikan oleh pak Edi Sumekto Nugroho yang mengatakan:

“sebelumnya kan kita memang disuruh untuk melakukan tes kesehatan di RSUD Sleman seperti pada umumnya kemudian untuk Tes kesehatan itu menggunakan seperti psikologi itu ngisi-ngisi pertanyaan-pertanyaan tertentu”

Tes kesehatan khusus dari namanya saja memang tidaklah sama dengan tes kesehatan pada umumnya. Ini juga seperti yang dijelaskan oleh

pak Edi yang mana dalam tes ini peserta akan diminta untuk mengisi pertanyaan semacam pertanyaan psikologi. Di dalam PERMENPANRB Nomor 13 Tahun 2014 disebutkan bahwa ada tes kesehatan dan psikologi yang dilakukan dengan dengan bekerjasama dengan unit pelayanan kesehatan pemerintahan dan lembaga psikologi. Artinya jika melihat dari apa yang disampaikan oleh pak Edi Sumekto Nugroho dengan peraturan diatas maka sangatlah sesuai dimana memang dalam tes kesehatan khusus ini ada tes seperti pertanyaan-pertanyaan psikologi. Kemudian setelah keluar hasilnya maka selanjutnya untuk yang lolos maka wajib menyerahkannya kepada panitia seleksi.

10) Penjelasan penyusunan makalah

Penjelasan penyusunan makalah adalah berisikan materi yang sesuai dengan jabatan yang akan diisi artinya disini ada kesesuaiannya tema misalnya jabatan kepala dinas pendidikan tentunya nanti akan mengangkat tema tentang pendidikan, kepala dinas kebudayaan tentang kebudayaan dan lain sebagainya. nantinya peserta juga akan diminta untuk menulis gagasan-gagasan apa saja yang dimiliki di dalam makalah tersebut. Artinya disini panitia seleksi akan menjelaskan apa saja isi dari pada makalah atau karya tulis tersebut.

11) Penyusunan makalah/ seleksi uji gagasan

Penyusunan makalah atau uji gagasan ini merupakan tahap yang bertujuan untuk melihat bagaimana visi dan misi yang dimiliki oleh peserta bagaimana nantinya mereka setelah memimpin jabatan tertentu tersebut apa yang akan dilakukan atau terobosan-terobosan apa yang akan realisasikan. Setelah pada tahap sebelumnya telah dijelaskan kaitannya dengan penyusunan makalah maka selanjutnya para peserta membuat karya tulis sesuai dengan lowongan jabatan yang diinginkan. Hal ini juga seperti yang disampaikan oleh pak Prof. Dr. Wahyudi Kumorotomo selaku salah satu panitia seleksi yang mewakili akademisi mengatakan:

“karya tulis yang dibuat terkait dengan jabatan yang akan diisi misal dinas pendidikan tentang pendidikan dan jika dinas kebudayaan tentang kebudayaan dan lain sebagainya kemudian semuanya dinilai karya tulis itu lalu berdasarkan hal tersebut kemudian dilakukan wawancara”.

Karya tulis atau sebut saja makalah yang dibuat oleh para peserta ini bisa menjadi ajak untuk improvisasi artinya kemampuan menyampaikan atau menjelaskan kepada tim tentang apa sebenarnya visi dan misi yang nantinya ketika terpilih akan diterapkan. Hal ini sangat penting karena visi dan misi merupakan langkah yang dipilih oleh seorang pemimpin. Tanpa adanya visi dan misi maka seorang pemimpin tentunya tidak akan mampu untuk bekerja secara baik bahkan bisa saja organisasi yang dipimpin tidak tau arahnya akan kemana. Visi dan misi adalah dua hal yang tidak dapat terpisahkan artinya visi

adalah sesuatu yang ingin dicapai dan misi adalah alat atau cara yang digunakan untuk mencapai visi tersebut. Jadi, kedua hal ini harus sinkron atau sesuai karena tanpa visi yang jelas maka tidak akan ada misi begitu juga sebaliknya tanpa misi yang baik maka visi tidak akan terwujud. Oleh sebab itu dengan adanya pembuatan karya tulis atau makalah ini menjadikan panitia seleksi mengetahui visi dan misi yang nantinya akan dinilai mana yang terbaik dan layak untuk lolos tentunya ada tahap presentasi dan juga wawancara.

12) Penelusuran rekam jejak

Penelusuran rekam jejak sendiri bertujuan untuk melihat pengalaman peserta selama menjadi seorang ASN seperti apa dan sebagainya. Hal ini dijelaskan oleh pak Heri Kuntadi, AP, MT yang mengatakan:

“Penilaian rekam jejak dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rekam jejak yang bersangkutan dilihat dari pengalamannya kemudian integritas, moralitasnya dan perilakunya dilihat semua selama dia bekerja seperti apa.

Penilaian rekam jejak sendiri sangatlah penting hal ini karena dengan adanya hal tersebut maka nanti bisa terlihat bagaimana proses atau kiprahnya selama bekerja menjadi ASN mulai dari awal menjabat sampai dengan jabatan terakhir. Akan diketahui juga apabila saat menjadi ASN apakah pernah melakukan pelanggaran atau tindak pidana yang memungkinkan peserta tidak bisa lolos di dalam tahap seleksi. Karena tentu nantinya sebagai seorang

pejabat yang bekerja atas nama pemerintah baik dari tingkat terendah dan dalam hal ini pada jabatan structural yang notabene adalah jabatan yang tinggi dan strategis harus lah dijabati atau diisi oleh orang orang yang memiliki integritas artinya seorang pemimpin itu harus memiliki keteguhan dan tidak mudah untuk di intervensi keyakinannya.

Menurut Mulyadi dalam (Prihartini & Dkk, 2015) menjelaskan bahwa karakter yang dimiliki seseorang yang mengharuskan untuk jujur dan terus terang tanpa mengorbankan kepentingan public demi kepentingan pribadi. Bisa dibayangkan apabila seorang pemimpin suatu organisasi pemerintahan tidak memiliki integritas bukan tidak mungkin akan menimbulkan sesuatu yang berbahaya semisal dalam pengambilan keputusan apabila itu dipengaruhi tentunya disini yang dimaksud adalah pengaruh yang negatif maka akan menghasilkan keputusan yang tidak baik bahkan cenderung tidak sesuai dengan visi dan misi dari pemerintah Kabupaten Sleman. Oleh sebab itu didalam pengumuman seleksi terbuka lebih tepatnya pada syarat umum harus memiliki integritas yang baik dan lebih tegas lagi betapa pentingnya integritas tersebut adalah degan ditandangani pakta integritas yang merupakan suatu komitmen atau bisa juga dikatakan niat yang baik untuk bertanggung jawab dalam menjalankan tugas yang diberikan .

Rekam jejak juga memperhatikan tentang moralitas artinya tindakan yang dilakukan haruslah memiliki nilai atau dampak yang positif. Tentu hal ini juga sangatlah dibutuhkan dimana, seorang pemimpin yang menjadi

panutan atau orang yang harus diikuti perintahnya dalam tataran pemerintahan jika tidak memiliki moral yang baik akan juga mempengaruhi lingkungan yang dipimpinnya. Lebih lanjut lagi salah satu ASN yang lolos dalam seleksi terbuka yaitu pak Drs. Mardiyana M.Si yang sekarang menjabat sebagai kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Sleman yang mengatakan:

“penelusuran rekam jejak nanti pansel akan melihat sejarah saya mulai dari masuk pns sampai menjabat terakhir itu seperti apa disitu kok menggok-menggok kok belok-belok disana ndak baik pasti akan kelihatan. Ada juga dipanggil orang-orang yang pernah saya pimpin ditanya dan memberikan komentar jadi ada rekomendasinya ke pak bupati.

Jika kita melihat dari penelusuran rekam jejak yang dilakukan tidak hanya melihat selama menjadi pns bekerja atau menjabat dimana saja akan tetapi untuk lebih menguatkan keyakinan dari panitia seleksi maka, dipanggil orang-orang yang dulu pernah bekerja atau lebih tepatnya dipimpin oleh pak Mardiyana. Tentunya melihat dari hal tersebut rekam jejak yang dilakukan baik dan sangat perlu karena langsung dari orang yang pernah dipimpin oleh pak Mardiyana dan juga para peserta lainnya.

13) Peresentasi dan wawancara

Setelah tadi dilakukan penyusunan makalah atau uji gagasan dimana peserta diminta untuk membuat karya tulis maka selanjutnya adalah dilakukan presentasi memaparkan isi makalah tersebut lalu panitia seleksi akan melakukan wawancara. Ini bertujuan untuk menggali dan mengetahui lebih jauh bagaimana gagasan atau visi misi dan juga komitmen dari setiap peserta

untuk bekerja demi kepentingan publik karena tentu tidak hanya cukup dengan menulis karya tulis saja tapi perlu di uji. Disini nanti peserta dengan panitia seleksi akan beradu argumen dan terkadang disini terjadi sebut saja ketegangan karena disatu sisi peserta yang merupakan PNS lebih memahami secara praktiknya dan kemudian dari panitia seleksi yang terdiri dari berbagai stakeholde salah satunya akademisi tentu lebih paham secara teori nya. Inilah kemudian seperti yang disampaikan oleh pak Heru Saptono, S.TP, MM yang mengatakan:

“Kendala yang muncul adalah Kadang kadang dari tim itu sendiri dimana dari multi stakeholder ya dari bidang akademisi kan kadang kadang dia hanya tau secara teoritiknya, secara prakteknya tidak memiliki kemampuan secara mendalam disitulah justru saya berebat. Saya yakin dengan pemikiran saya beliau juga yakin dengan pemikirannya. Akhirnya ketika saat ini kemudian beliau baru mengakui bahwasanya pemikiran saya itu saya terapkan dan bisa berjalan dengan baik”

Berselisihan ataupun beda pendapat adalah hal yang memang lumrah terjadi apalagi dalam penyampaian gagasan. Ini memang hal yang secara pribadi dirasakan oleh salah seorang peserta lelang. Artinya hal ini juga belum tentu dilalui oleh peserta lelang yang lain akan tetapi ini hal ini menarik dimana seorang akademisi yang notabene adalah ahli secara teori berhadapan dengan ASN yang mungkin lebih paham secara praktiknya dihadapkan dalam situasi yang menuntut masing-masing mereka mempertahankan keyakinan atau ideologi yang mereka percaya itu benar. Yang perlu diperhatikan adalah

dalam memperthanakan keyakinan kita tentu dengan argumen-argumen yang logis jangan sampai menjadi istilahnya debat kusir yang tidak jelas arahnya kemana, perkataan yang dilontarkan tidak berbsis data yang jelas dan lain sebagainya. Kita memang tidak bisa memungkiri bahwa seorang akademisi tentu akan mengacu pada teori-teori yang telah dipelajari dan diketahui. Akan, tetapi memang yang namanya teori tidak selamanya sesuai dengan kenyataannya di lapangan. Artinya bahwa teori itu penting karena bisa menjadi acuan dan referensi dalam melakukan tindakan khususnya di dalam dunia pemerintahan akan tetapi tidak selamanya bisa diterapkan.

14) Pengumuman hasil akhir seleksi

Setelah melewati berbagai tahap yang telah dijelaskan diatas maka selanjutnya yang terpenting adalah oengumuman hasil akhir seleksi. Pengumuman ini dikeluarkan oleh panitia seleksi dengan tanda tangan dari ketua yaitu sekertarus Bupati bapak Sumadi SH, MH. Pengumuman yang dikeluarkan oleh panitia seleksi bersifat final dan tidak dapat diganggu gugat. Ini merupakan tahap akhir dan pada tahap ini akan muncul 3 nama pada masing masing jabatan eselon II yang lowong.

15) Penyampaian hasil kepada pejabat Pembina kepegawaian

Setelah tadi diumumkan siapa saja yang lolos seleksi maka tentu yang harus dilakukan adalah menyodorkan atau menyampaikan nama-nama tersebut kepada pejabat pembina kepegawaian dalam hal ini Bupati dan Wakil

Bupati Kabupaten Sleman. Nanti Bupati dan Waki Bupati yang bertugas atau bertindak untuk memilih satu diantara tiga nama tersebut.

16) Pelantikan

Setelah nanti ditentukan maka dilakukan pelantikan oleh Bupati Sleman. Pejabat yang dilantik ini lah yang kemudian berhak dan secara sah bisa menduduki jabatan eselon II yang diikuti. Hal ini karena pelantikan bisa dikatakan sebagai syarat sah seorang peserta yang lolos seleksi terbuka. Di dalam pelantikan itu lah nanti para pegawai tersebut akan diambil janji dan sumpahnya untuk bekerja secara maksimal dan setia kepada jabatan yang dipimpinya.

3. Monitoring dan Evaluasi

Kandidat yang terpilih dan sudah dilantik selama waktu 1 bulan akan diberikan orientasi tugas oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan pejabat yang berwenang. Selanjutnya untuk kepentingan evaluasi kerja khususnya bagi kandidat yang berasal dari instansi luar ditetapkan dengan status dipekerjakan sesuai dengan peraturan yang berlaku selama 2 tahun. Selanjutnya, laporan pelaksanaan seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka disampaikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Daerah kepada KASN dengan tembusan kepada MENPANRB bagi instansi pusat dan untuk daerah kepada Menteri Dalam Negeri dan MENPANRB

Pejabat yang dilantik ini lah yang kemudian berhak dan secara sah bisa menduduki jabatan eselon II yang diikuti. Hal ini karena pelantikan bisa dikatakan sebagai syarat sah seorang peserta yang lolos seleksi terbuka. Di dalam pelantikan itu lah nanti para pegawai tersebut akan diambil janji dan sumpahnya untuk bekerja secara maksimal dan setia kepada jabatan yang dipimpinnya. Dan dari keseluruhan mekanisme atau tahapan tersebut akan didapat peserta lelang yang memiliki kompetensi untuk menjabat sesuai dengan lowongan yang akan diisi.

B. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan aspek yang harus diperhatikan dalam memilih pejabat pimpinan tinggi. prestasi kerja juga bisa menjadi pertimbangan dalam melakukan seleksi siapa saja peserta yang bisa lolos dan mengikuti setiap tahapan yang ada dalam lelang jabatan tersebut. Prestasi kerja bisa menjadi acuan untuk menguatkan kaitannya dengan memilih pejabat eselon II. Terlebih lagi dengan memperhatikan prestasi kerja dari setiap peserta lelang maka bisa dilihat potensi yang dimiliki. Artinya para peserta yang memiliki potensi akan diberikan atau mendapat penilaian prestasi kerja yang baik.

Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural pasal 5 mensyaratkan bahwa pada pelaksanaan pengangkatan jabatan struktural para peserta atau pegawai haruslah memiliki prestasi kerja yang baik dalam setiap unsur selama 2 tahun terakhir. Prestasi

kerja memang sesuatu hal yang sangat penting bahkan telah di atur di dalam peraturan pemerintah diatas dan merupakan keharusan dan tidak dapat di tawar lagi. Artinya tanpa memenuhi syarat ini maka akan mustahil seorang peserta lelang akan bisa ikut serta dalam rekrutmen pejabat struktural. Dengan prestasi kerja maka bisa diketahui apa saja hal hal positif yang telah dilakukan. Maksudnya adalah jika kita berbicara tentang prestasi kerja ini tentu akan merujuk kepada capain-capain yang selama ini diterima oleh para peserta lelang jabatan.

Dalam lelang jabatan di Kabupaten Sleman tidak ada prestasi kerja yang khusus karena ini merupakan syarat yang bisa dikatakan wajib. Artinya prestasi kerja ini sesuai dengan bidang atau jabatan yang diduduki sebelumnya. Menurut Mangkunegara dalam (Arrywibowo & Ariani, 2017) menjelaskan bahwa prestasi kerja adalah hasil yang dicapai berdasarkan kepada tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam suatu pekerjaan baik dari segi kualitas dan kuantitas. Artinya, bisa dikatakan sebagai hasil akhir dari suatu pekerjaan ketika seorang pegawai sudah menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan harapan maka hal itu sudah menunjukkan prestasi kerjanya baik. Lebih lanjut menurut Sugeng dalam (Defriadi, 2017) menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja itu bisa dilihat dari dua hal diantaranya kedisiplinan pegawai dan kinerja pegawai sehingga dari hal tersebut nantinya mampu atau bisa mendapatkan penghargaan. Artinya apabila para peserta sudah memiliki penilaian prestasi kerja yang baik maka hampir bisa dipastikan sudah ada kedisiplinan dan juga kinerja yang baik. Dan ini tentu akan

sangat dibutuhkan untuk bisa mengisi jabatan yang lebih tinggi dalam hal ini pejabat eselon II.

Melihat dari pengumuman yang dikeluarkan oleh panitia seleksi Kabupaten Sleman pada tahun 2017 diantaranya berisikan tentang syarat umum atau hal-hal yang menjadi standar minimal maka para peserta wajib memiliki salah satunya juga adalah penilaian prestasi kerja minimal bernilai baik dalam 2 tahun terakhir untuk setiap unsur. Artinya pemerintah Kabupaten Sleman khusus oleh panitia seleksi selalu konsisten dan juga melaksanakan peraturan yang ada karena telah menempatkan prestasi kerja sebagai syarat atau standar yang harus dimiliki oleh para peserta. Tentu tanpa adanya penilaian prestasi kerja tersebut peserta tidak akan bisa lolos menjadi pejabat pimpinan tinggi pratama atau pejabat struktural eselon II.

C. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu upaya yang diberikan kepada pegawai yang masih memiliki kekurangan dan harus diperbaiki atau lebih tepatnya dikembangkan ke arah yang lebih baik. Menurut Daryanto dan Bintoro dalam (Herlina & Dkk, 2016) menjelaskan bahwa kegiatan pendidikan dan juga pelatihan merupakan upaya yang diakibatkan adanya kekurangmampu manusiawi, kurang mampu dalam hal teknis dan kemampuan manajerial. Artinya, pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan agar bisa bekerja dengan

lebih baik lagi. Hal ini perlu dilakukan karena kita membutuhkan seorang pegawai yang mampu bekerja sesuai dengan jabatan dan juga tugasnya.

Diklat kepemimpinan tingkat III sendiri seperti yang di jelaskan dalam (<http://puskan.lan.go.id>) adalah sebuah upaya bagi para pejabat struktural eselon III untuk mengembangkan kemampuan atau kompetensi kepemimpinan taktikal sehingga membantu dalam menjalankan tugas dan fungsi dalam pada instansi masing-masing. Lebih lanjut lagi kepemimpinan taktikal adalah sebuah kemampuan untuk menjabarkan visi dan misi ke dalam program instansi dan memimpin agar hal berhasil. Indikasi nya adalah dengan kemampuan sebagai berikut:

- a. Mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menunjang tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
- b. Menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program instansi;
- c. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program;
- d. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien;
- e. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program unit instansinya.

Seleksi terbuka untuk jabatan pimpinan tinggi di Kabupaten Sleman juga memperhatikan pendidikan dan pelatihan sebagai persyaratan yang harus dimiliki. Dalam hal ini telah disebutkan di dalam pengumuman seleksi bahwa untuk mengikuti seleksi terbuka para peserta diharuskan memiliki salah satunya adalah sertifikat diklat kepemimpinan tingkat III. Adapun untuk tahapan-tahapan dalam diklat kepemimpinan tingkat III diantaranya: *pertama*, tahap diagnosa kebutuhan perubahan; *kedua*, tahap membangun komitmen bersama; *ketiga*, tahap merancang perubahan dan membangun tim; *keempat*, tahap laboratorium kepemimpinan; *kelima*, muatan teknis substansi lembaga; *keenam*, evaluasi. Ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan khususnya dalam hal kepemimpinan merupakan hal yang penting karena untuk seorang jabatan pimpinan tinggi tentu harus memiliki jiwa kepemimpinan untuk nantinya ketika dia berhasil lolos seleksi dan terpilih maka sudah mampu untuk memimpin jabatan yang diduduki. Karena jika kita bicara tentang kepemimpinan maka hal ini menjadi hal yang fundamental atau mendasar. Ketika seseorang memiliki kompetensi dan juga prestasi kerja akan tetapi belum atau tidak memiliki jiwa kepemimpinan maka kedua hal tersebut akan menjadi tidak maksimal. Hal ini sangatlah masuk akal karena bagaimana seseorang akan mampu menjalankan dan memimpin sebuah jabatan dalam hal ini kepala OPD dan staf ahli Bupati apabila tidak memiliki jiwa kepemimpinan. Oleh sebab pentingnya kepemimpinan maka dalam hal ini panitia seleksi mengharuskan setiap peserta harus memiliki sertifikat diklat kepemimpinan tingkat III sesuai yang ada di dalam pengumuman seleksi.

D. Masa Kerja dan Pengalaman

Masa kerja dan pengalaman merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan karena, dengan masa kerja yang lama tentu akan berpengaruh terhadap pengalaman yang dimiliki oleh seorang pegawai. Jadi, pengalaman yang dimaksud disini adalah pengalaman kerja dalam bidang yang terkait dengan jabatan yang akan diisi. Artinya apabila seorang pegawai memiliki masa kerja atau bisa dikatakan jam terbang yang lama tentu pengalaman yang dimiliki juga akan banyak begitu juga sebaliknya, pengalaman yang banyak akan bisa didapatkan apabila melalui masa kerja yang lama. Masa kerja dan pengalaman juga merupakan aspek yang harus diperhatikan dalam seleksi terbuka karena seseorang yang akan menduduki jabatan pimpinan tinggi tidak bisa orang yang baru menjadi ASN. Ini juga menjadi hal yang diperhatikan dalam lelang jabatan di Kabupaten Sleman karena, jika melihat syarat yang ada bagi para peserta harus memiliki pengalaman jabatan dalam tugas yang terkait dengan jabatan yang diduduki secara keseluruhan paling kurang 5 tahun. Artinya peserta akan bisa mengikuti lelang jabatan apabila ia memiliki pengalaman bekerja terkait dengan jabatan yang akan diisi minimal dalam jangka waktu 5 tahun.

Masa kerja dan pengalaman ini akan sangat berpengaruh terhadap bagaimana seorang pegawai memiliki pengetahuan yang banyak dan juga tentu sangat berkaitan dengan kemampuan dalam dunia birokrasi. Jika seseorang memiliki masa kerja dan pengalaman khususnya dalam bidang yang terkait dengan jabatan yang akan diisi memungkinkan untuk meyalurkan pengetahuan dan kemampuan yang dia miliki

dalam jabatan yang akan didudukinya. Karena tentu orang yang masa kerjanya sebentar atau baru masuk di dalam dunia birokrasi akan kesulitan jika harus memimpin karena pengalaman yang kurang.

Seseorang yang baru bekerja jika dibandingkan dengan orang yang sudah lama bekerja tentu akan memiliki hasil kerja yang berbeda karena mereka memiliki pengalaman yang berbeda juga. Hal yang hampir sama dijelaskan oleh Gibson dalam (Octavianus & Adolfina, 2018) berpendapat bahwa seseorang yang mempunyai pengalaman akan selalu lebih hebat dari orang yang tidak memiliki pengalaman. Dengan pengalaman maka potensi seseorang juga semakin bisa terlihat. Akan tetapi perlu ditekankan bahwa masa kerja dan pengalaman bukanlah hal yang menentukan artinya, tidak bisa dijadikan sebagai satu-satunya acuan untuk melihat seorang pegawai itu mampu bekerja dengan maksimal atau tidak. Akan tetapi masa kerja dan pengalaman ini bisa dikatakan sebagai penunjang karena seseorang yang memiliki pengalaman kerja pada bidang-bidang berkaitan dengan jabatan yang ingin diisi tentu akan memudahkan nantinya dalam membuat keputusan tentang masalah tertentu karena sudah sering menghadapi masalah yang hampir sama dengan masalah yang sedang dihadapi saat itu. Oleh sebab itu masa kerja dan pengalaman menjadi pertimbangan dan bisa menjadi aspek yang mendukung peserta yang mengikuti lelang jabatan akan lebih baik nantinya dalam menjalankan tugas sebagai pejabat pimpinan tinggi atau pejabat struktural eselon II.

E. Etika

Etika merupakan suatu tindakan atau bisa dikatakan sebagai sebuah perilaku baik atau buruk seseorang. Etika menjadi aspek penting dan harus diperhatikan karena untuk menjadi seorang pejabat baik dari tingkat terendah sampai tingkat tertinggi haruslah didukung oleh etika yang baik. Menurut Kumorotomo dalam (Endah, 2018) menyebutkan bahwa etika merupakan suatu aturan yang digunakan dalam menuntun perilaku seseorang sehingga nantinya akan disebut bermoral. Tentu etika memang sesuatu yang sangat penting kaitannya dengan seorang pegawai birokrasi apalagi nantinya akan memimpin atau menduduki jabatan pimpinan tinggi atau jabatan struktural eselon II. Bisa dikatakan etika ini sebagai batasan-batasan perilaku agar seseorang dalam hal ini pegawai birokrasi tidak melakukan hal hal diluarnya. Karena akan menjadi memprihatinkan apabila seorang pejabat tidak memiliki atau melanggar etika yang baik dalam berperilaku dan bersikap.

Kabupaten Sleman dalam lelang jabatan juga memperhatikan tentang etika. Terlebih dalam hal ini adalah etika yang melanggar disiplin atau pelanggaran sehingga menyebabkan pegawai mendapat ancaman hukuman pidana. Hal ini bisa dilihat dari syarat umum yang salah satunya berisikan tentang seorang peserta yang mengikuti lelang jabatan belum pernah dikenai hukuman disiplin tingkat sedang atau berat atau sedang dalam proses pemeriksaan karena dugaan pelanggaran disiplin dan/atau pelanggaran pidana yang ancamannya diatas satu tahun. Ini membuktikan betapa pentingnya suatu etika bagi seorang pejabat birokrasi. karena tanpa etika yang

baik maka seorang pejabat khususnya yang memimpin suatu organisasi bisa merusak citra nya sebagai seorang pemimpin yang seharusnya menjadi panutan orang-orang yang ada di bawahnya. Oleh sebab itu jika sampai para peserta melanggar apa yang sudah dijelaskan di atas sebagai salah satu bentuk pelanggaran etika dalam birokrasi maka tentu tidak akan bisa mengikuti lelang jabatan.

Jadi, untuk aspek kompetensi memang terdapat kehususan atau bisa dikatakan seperti patokan bagi setiap peserta agar memiliki standar kompetensi khususnya dalam hal menejerial yang telah ditetapkan. Yang terpenting adalah hal ini sudah diatur dalam PERMENPANRB Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah dimana dijelaskan bahwa ada standar kompetensi dalam lelang jabatan yang harus ditentukan. Kemudian, untuk aspek yang lain ini merupakan syarat yang harus dipenuhi oleh para peserta lelang agar mereka mampu mengikuti setiap tahapan dalam lelang jabatan. Jadi melihat dari apa yang telah dijelaskan maka, dalam pelaksanaan seleksi terbuka atau lelang jabatan sudah di Kabupaten Sleman pada tahun 2017 sudah menerapkan sistem merit. Hal ini bisa dilihat dari pelaksanaan mekanismenya yang telah memperhatikan aspek-aspek sistem merit mulai dari kompetensi, prestasi kerja, pendidikan dan latihan sampai dengan etika. Tentu lelang jabatan ini bertujuan tidak lain agar nantinya para peserta yang lolos lelang jabatan adalah orang yang memiliki setiap aspek tersebut dan menjadi pejabat yang bekerja untuk kepentingan rakyat.

Dikeluarkannya UU Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan juga PERMENPANRB Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah menyebabkan perubahan pada proses pengangkatan pengembangan karir pegawai dimana sebelumnya itu bersifat tertutup atau *closed career sistem* menjadi terbuka atau *open career sistem*. Hal ini tentu makin menguatkan bahwa dalam pengembangan karir pegawai khususnya dalam hal ini seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama atau jabatan struktural eselon II yang sebelumnya tertutup sehingga memungkinkan terjadi praktik perekrutan pegawai yang hanya melihat senioritas atau kepangkatan saja menjadi terbuka yang mengedepankan kompetisi secara terbuka bagi setiap pegawai yang memiliki kekompetensi, prestasi, integritas dan lain sebagainya.

Untuk seleksi terbuka di Kabupaten Sleman sendiri sudah menerapkan sistem merit hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh pak pak Heri Kuntadi, AP, MT yang mengatakan:

“Kalau menerapkan sistem merit sudah karena kita sudah sesuai ketentuan di PP Nomor 11 tahun 2017 dan apa yang kita lakukan semua sudah disetujui dan direkomendasikan oleh KASN. Artinya, kita dinilai sudah menerapkan proses seleksi terbuka sesuai prosedur.

Pemerintah Kabupaten Sleman dalam melakukan seleksi terbuka sudah memiliki payung hukum yang jelas dan juga berdasarkan rekomendasi dari KASN. Selain itu sistem merit ini bisa menjadi sebuah jawaban dari polemik yang terjadi di dalam atau saat proses perekrutan para pejabat yang terkadang tidak mengedepankan

kompetensi, prestasi kerja dan lain sebagainya. Setiap proses atau mekanisme yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Sleman pada dasarnya memang hal yang telah di benarkan oleh peraturan yang ada dan juga oleh KASN. Kemudian sistem merit seperti yang dijelaskan dalam Peraturan pemerintah No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut:

“Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasar pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa membedakan ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau atau kondisi kecacatan”.

Jika mengacu pada apa yang dijelaskan dalam peraturan tersebut maka, Kabupaten Sleman sudah menjalankan makna dari pada sistem merit. Hal ini bisa kita lihat dari bagaimana komitmen dari pemerintah Kabupaten Sleman khususnya panitia seleksi yang telah bekerja menjalankan tugasnya untuk memilih atau menyaring para peserta yang ikut dalam seleksi terbuka atau lelang jabatan tersebut mulai dari tahap pengumuman, pendaftaran sampai dengan diumumkan 3 nama besar yang lolos dan dianggap layak untuk menduduki jabatan pimpinan tinggi pratama atau eselon II yang berdasarkan pada kualifikasi dan juga kompetensi yang dimiliki.

Pemerintah Kabupaten Sleman juga telah bersikap adil artinya tidak ada pembedaan baik itu agama, ras, jenis kelamin dan sebagainya karena, hal-hal tersebut sama sekali tidak berpengaruh karena yang dibutuhkan seperti yang telah dijelaskan adalah pegawai yang memenuhi kualifikasi dan memiliki kompetensi dan juga komitmen yang kuat untuk kemudian nantinya mampu bekerja mewujudkan visi dan

misi dari pemerintah Kabupaten Sleman. Hal ini juga disampaikan oleh salah seorang ASN yang lolos dalam lelang jabatan dan sekarang menjadi kepala Dinas Pertanian, pangan, dan perikanan pak Heru Saptono, S.TP, MM mengatakan:

“Sudah menerapkan sistem merit karena persyaratan minimal sudah ditentukan jadi, syarat jabatannya sudah terpenuhi. Kemudian disitu tidak lagi kemudian seperti yang dulu sistem urut kacang nggak tapi sistem merit saat ini ada lah based on kompetensi (*skills, knowledge, attitude*) itu lah yang menjadi dasar. Kalo dulu kan asal senior aja nih tapi sekarang *skills knowledge attitude* diujikan dan dinilai mana yang memiliki *skills attitude dan knowledge* yang lebih bagus. *Knowledge* artinya pikiran kedepannya seperti apa”.

Pemilihan pejabat yang hanya melihat dari senioritas misalnya seperti yang disampaikan oleh pak Heru Saptono tentunya hal yang tidak bisa dibiarkan artinya tidak selamanya senioritas atau bisa dikatakan masa mengabdikan yang lama akan menjamin seseorang memiliki kompetensi. Akan tetapi jika yang dibicarakan tentang senioritas berkaitan dengan pengalaman atau sebut saja masa mengabdikan yang lama seperti yang telah dijelaskan di atas maka, itu sangatlah dibutuhkan karena dengan hal itu seseorang menjadi lebih tau dan paham dengan situasi yang dihadapi khususnya terkait dengan birokrasi pemerintahan.

Seleksi terbuka merupakan suatu langkah yang tepat untuk mewujudkan sistem merit. Hal ini seperti yang dijelaskan dalam (www.bkn.go.id) dimana keuntungan dilakukan seleksi terbuka yakni, adanya upaya sistem merit. Dengan adanya pengembangan karir secara terbuka seperti yang telah dijelaskan maka tentu ini akan lebih mengedepankan kompetensi dan membuka kesempatan kepada setiap pegawai

yang memenuhi syarat untuk ikut serta dalam tahap seleksi. Hal ini tentu akan terbuka luas bagi setiap pegawai yang memiliki kompetensi untuk mengembangkan karir diluar instansinya baik di lingkup pemerintah pusat dan daerah. Jika melihat dari mekanisme atau tahapan yang ada maka, Kabupaten Sleman telah menerapkan atau mengacu pada peraturan tersebut artinya, pemerintah Kabupaten Sleman telah menerapkan sistem merit dalam seleksi terbuka yang dilakukan pada tahun 2017.

Kabupaten Sleman sendiri dalam melaksanakan pengisian jabatan sebelumnya dilakukan melalui Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat atau biasa disingkat oleh BAPERJAKAT. Artinya sebelum dilakukan seleksi terbuka maka dalam pengisian jabatan dilakukan oleh atau melalui BAPERJAKAT. Pengisian jabatan sebetulnya dengan seleksi terbuka memang sangatlah baik apalagi sudah menerapkan sistem merit. Akan tetapi apapun itu pasti ada yang namanya kendala atau hal yang masih belum maksimal termasuk dalam seleksi terbuka . hal ini seperti yang di katakana oleh pak Heri Kuntadi, AP, MT yang mengatakan:

“Seleksi terbuka itu baik artinya, dalam rangka memperoleh seorang yang berkompeten, profesional tapi apapun itu pasti ada permasalahan dan kendalanya. Proses seleksi terbuka itu adalah proses yang membutuhkan dana yang besar. Berbeda dengan proses sebelumnya dulu namanya baperjakat yang melakukan seleksi. Memang ada uji kompetensi juga tapi proses tahapannya tidak seperti seleksi terbuka. Karena seleksi terbuka tahapannya cukup banyak itu membutuhkan pembiayaan yang cukup besar, permasalahan yang kedua kadang-kadang jadi tidak responsif artinya kalo belum kosong belum boleh diisi kecuali mau pensiun. Maka, kalau menunggu kosong terus seleksi terbuka dijalankan sementara seleksi terbuka itu butuh waktu 2 samapai 3 bulan maka akan terjadi kekosongan jabatan itu kalau prosesnya cepet kalo harus menunggu anggaran dan sebagainya itu kosong nya akan lama maka kan harus menunjuk PLT sehingga menurut saya menjadi tidak efektifnya disana

Pelaksanaan seleksi terbuka memang nanti akan menjadikan pejabat terpilih memiliki kompetensi, professional, baik dan lain sebagainya. Akan tetapi disamping itu juga karena waktunya yang terbilang cukup lama karena harus melewati banyak proses dan juga harus menunggu anggaran untuk pelaksanaannya maka tentunya hal ini akan menyebabkan terjadinya kekosongan kekuasaan dan akan diisi oleh pelaksana tugas. Hal ini merupakan konsekuensi logis dimana untuk mendapatkan seorang pejabat yang berkualitas itu tidak mudah karena harus ada pengorbanan yang besar dan juga melalui perjalanan atau tahapan yang panjang. Jika diibaratkan, untuk mendapatkan pejabat yang berkualitas itu seperti mencari mutiara. Hal ini sangat sesuai karena mutiara adalah perhiasan yang berharga, berkualitas dan memiliki harga yang mahal harus menyelam kedalam laut, butuh waktu, tenaga dan lain sebagainya untuk mendapatkannya. Begitu juga dengan pejabat yang berkualitas yang memiliki kompetensi, prestasi, integritas dan lain sebagainya maka tentu untuk mendapatkannya itu tidak dengan cara yang mudah dan harus melalui berbagai tahapan yang ada.

Kekosongan jabatan itu mengakibatkan harus ada pelaksana tugas yang menggantikan posisi sementara. Yang namanya pelaksana tugas otomatis tidak memiliki kemampuan yang cukup untuk bisa menggantikan posisi jabatan structural misalnya kepala dinas dan lain sebagainya. Artinya disini selama proses seleksi terbuka yang kurang lebih 2 sampai 3 bulan maka suatu instansi akan kehilangan sosok pemimpin dan tentunya juga akan menciptakan suasana atau lingkungan kerja

yang kurang baik. Tapi kembali lagi itu adalah konsekuensi yang harus diambil untuk nantinya terpilih seorang pejabat yang tidak hanya memiliki kompetensi akan tetapi juga memiliki jiwa kepemimpinan, integritas dan lain sebagainya.

pelaksanaan seleksi terbuka di pemerintah Kabupaten Sleman pada tahun 2017 yang notabene belum menggunakan aplikasi SIJAPTI menyebabkan masih digunakan sistem secara manual artinya panitia seleksi dari Pemkab Sleman harus bolak-balik ke KASN yang ada di pusat untuk konsultasi sehingga mendapatkan rekomendasi seleksi terbuka. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Pak Prof. Dr. Wahyudi Kumorotomo yang mengatakan:

“Saya lihat masih ada pemborosan dari segi pelaksanaan seleksi sendiri pemborosannya itu karena setiap kali ada lowongan pekerjaan yang diisi setiap kali juga bentuk panel setiap kali juga menggaji orang termasuk akademisi. Tetapi yang jelas sering kali anggota panel itu terlalu gemuk banyak sekali biaya karena kemudian panel dalam unsur pemda harus wira-wiri ke KASN untuk konsultasi dan mereka kan naik pesawat dan lain sebagainya. Pengalaman saya di Temanggung itu berapa ya sekitar 150 juta. Kenapa bisa sebesar itu karena harus gaji panel, biaya operasional wira wiri, foto copy, supir juga harus antar jemput anggota panel dan sebagainya.”

Pemborosan atau pengeluaran anggaran yang masih besar ini menyebabkan sistem seleksi terbuka pada tahun 2017 di Kabupaten Sleman karena masih belum menggunakan aplikasi SIJAPTI sedikit menimbulkan sisi negatif ditambah lagi hal ini merupakan hal yang sering terjadi karena setiap ada lowongan yang akan diisi dengan seleksi terbuka maka akan mengeluarkan dana yang besar. Apalagi di Kabupaten Sleman yang melaksanakan seleksi terbuka pada tahun 2017 sebanyak 2

periode akan semakin memperburuk dari sisi pengeluaran anggaran sehingga, hal inilah yang juga harus menjadi perhatian.

Waktu Pengisian jabatan yang dilakukan bisa terbilang cukup lama dan juga pemborosan anggaran yang telah dijelaskan diatas merupakan masalah atau dampak negatif yang ditimbulkan ketika pelaksanaan seleksi terbuka. hal ini juga dijelaskan dalam (www.bkn.go.id) yang menyebutkan bahwa kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam seleksi terbuka JPT diantaranya sebagai berikut:

- a. biaya yang cukup mahal, biaya yang digunakan dalam seleksi terbuka tersebut di gelontorkan untuk biaya operasional panel dan sekretariat panel. biaya juga dikeluarkan untuk membayar *assesment center* yang digunakan dalam tes kompetensi hal ini juga tergantung dari berapa hal atau materi yang diujikan. Selain itu juga para peserta juga mengeluarkan biaya pribadi pada saat tes kesehatan.
- b. Waktu yang terbilang cukup lama, hal ini disebabkan memang antara satu tahap dengan tahap berikutnya itu membutuhkan rentang waktu yang cukup lama. Hal ini disebabkan beberapa faktor antara lain: *pertama*, menunggu para peserta yang mengikuti seleksi jabatan yang lowong tersebut memenuhi kuota, *kedua*, keputusan dalam hasil tes membutuhkan waktu yang cukup lama karena belum adanya pedoman penilaiannya, *ketiga* pejabat pembina kepegawaian dalam menentukan pejabat JPT tersebut sering kali memerlukan waktu yang lama.

Kedua hal ini merupakan kendala-kendala yang terjadi dalam seleksi terbuka. dan untuk Kabupaten Sleman sendiri juga mengalami hal yang sama. Artinya ini sebenarnya adalah hal yang mungkin terbilang lazim karena tentu disetiap kebijakan atau kegiatan yang dilakukan khususnya dilingkungan pemerintah daerah kaitannya dengan seleksi terbuka tidak bisa sempurna 100% dan pasti memiliki kekurangan.