

**TINJAUAN YURIDIS TERHADAP METODE ASSESMENT
PADA SELEKSI JABATAN PIMPINAN TINGGI (JPT)
MENURUT UNDANG-UNDANG APARATUR SIPIL
NEGARA NOMOR 5 TAHUN 2014**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat Untuk Mencapai Gelar Sarjana Hukum
Program Studi Ilmu Hukum

Oleh:

**DIAH SEPRIANI SIREGAR
NPM: 1806200172**



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS HUKUM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**



UMSU

Integritas | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENYIANG TUGAS PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN BUKU KEHIMPUNAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS HUKUM

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 29/SK/BAN-PT/Akred/PT/16/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622490 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631093
http://fahum.umsu.ac.id | fahum@umsu.ac.id | umsumedan | umsumedan | umsumedan | umsumedan

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA
UJIAN MEMPERTAHAKAN SKRIPSI SARJANA
BAGI MAHASISWA PROGRAM STRATA I

Panitia Ujian Sarjana Strata-I Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin tanggal 18 September 2023, Jam 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, menimbang:

MENETAPKAN

NAMA : DIAH SEPRIANI SIREGAR
NPM : 1806200172
PRODI/BAGIAN : HUKUM/HUKUM ADMINISTRASI NEGARA
JUDUL SKRIPSI : TINJAUAN YURIDIS TERHADAP METODE ASSESMENT PADA SELEKSI JABATAN PIMPINAN TINGGI (JPT) MENURUT UU APARATUR SIPIL NEGARA NO.5 TAHUN 2014

Dinyatakan : (A -) Lulus Yudisium dengan predikat Baik
() Lulus Bersyarat, memperbaiki/ujian ulang
() Tidak Lulus

Setelah lulus, dinyatakan berhak dan berwenang mendapatkan gelar Sarjana Hukum (SH) dalam Bagian Hukum Administrasi Negara

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

Dr. FAISAL, S.H., M. Hum.
NIDN: 0122087502

Dr. ZAINUDDIN, S.H., M.H
NIDN: 0118047901

ANGGOTA PENGUJI:

1. MUKLIS, S.H., M.H
2. GUNTUR RAMBE, S.H., M.H
3. BURHANUDDIN, S.H., M.H

1.

2.

3.



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Sila kunjungi kami di <http://fahum.umsu.ac.id>

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS HUKUM

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 99/SK/BAN-PT/Akred/PT/16/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://fahum.umsu.ac.id> fahum@umsu.ac.id [fumsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.youtube.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.linkedin.com/company/umsumedan)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENDAFTARAN UJIAN SKRIPSI

Pendaftaran Skripsi Sarjana Strata I Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, bagi:

NAMA : DIAH SEPRIANI SIREGAR
NPM : 1806200172
PRODI/BAGIAN : HUKUM/ HUKUM ADMINISTRASI NEGARA
JUDUL SKRIPSI : TINJAUAN YURIDIS TERHADAP METODE ASSESMENT PADA SELEKSI JABATAN PIMPINAN TINGGI (JPT) MENURUT UU APARATUR SIPIL NEGARA NO.5 TAHUN 2014

PENDAFTARAN : Tanggal, 18 September 2023

Dengan diterimanya Skripsi ini, sesudah lulus dari Ujian Skripsi penulis berhak memakai gelar:

SARJANA HUKUM (S.H)

Diketahui
DEKAN FAKULTAS HUKUM

PEMBIMBING


Dr. Faisal, S.H., M.Hum.

NIDN: 0122087502


BURHANUDDIN, S.H., M.H

NIDN : 0125055901



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS HUKUM

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 88/SK/BAN-PT/Akred/PT/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://fahum.umsu.ac.id> fahum@umsu.ac.id [fahum](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

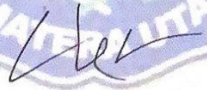
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

NAMA : Diah Sepriani Siregar
NPM : 18062001172
PRODI/BAGIAN : ILMU HUKUM/HUKUM ADMINISTRASI NEGARA
JUDUL SKRIPSI : Tinjauan Yuridis Terhadap Metode Assesment Pada Seleksi Pimpinan Jabatan Tinggi Menurut Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014

DISETUJUI UNTUK DISAMPAIKAN KEPADA
PANITIA UJIAN SKRIPSI

Medan, 25 Agustus 2023

DOSEN PEMBIMBING


Burhanuddin.SH., MH

NIP/NIDN/NIDK: 6091.021.51

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS HUKUM

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 88/SK/BAN-PT/Akred/PT/08/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224587 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://fahum.umsu.ac.id> fahum@umsu.ac.id [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#)



KARTU BIMBINGAN SKRIPSI MAHASISWA

NAMA : DIAH SEPRIANI SIREGAR
NPM : 1806200172
PRODI/BAGIAN : HUKUM/HUKUM ADMINISTRASI NEGARA
JUDUL SKRIPSI : TINJAUAN YURIDIS TERHADAP METODE *ASSESMENT*
PADA SELEKSI JABATAN PIMPINAN TINGGI (JPT)
MENURUT UNDANG-UNDANG APARATUR SIPIL NEGARA
NOMOR 5 TAHUN 2014
Pembimbing : BURHANUDDIN, SH., MH

TANGGAL	MATERI BIMBINGAN	TANDA TANGAN
20/02/2023	Diskusi Judul Skripsi	<i>cler.</i>
09/03/2023	Seminar Proposal	<i>cler.</i>
20/02/2023	Parbaiki Rumusan masalah / Latar belakang	<i>cler.</i>
21/04/2023	Parbaiki Rerensi Operasional	<i>cler.</i>
15/05/2023	masukkan Data kewilayahan	<i>cler.</i>
02/06/2023	Parbaiki Tinjauan pustaka.	<i>cler.</i>
15/06/2023	Bab III Subbab B Suparta diperbaiki	<i>cler.</i>
24/07/2023	Kesimpulan / Suran Suparta diringkas.	<i>cler.</i>
25/07/2023	Batalh Buku.	<i>cler.</i>
26/07/2023	acc untuk diujikan.	<i>cler.</i>

Diketahui,
DEKAN FAKULTAS HUKUM

DOSEN PEMBIMBING

(Dr. FAISAL, S.H., M.Hum)

(BURHANUDDIN, SH., M.H)



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

UMSU Terakreditasi A Bertawarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/18/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://fahum.umsu.ac.id> fahum@umsu.ac.id [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS HUKUM

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama Mahasiswa : Diah Sepriani Siregar
NPM : 1906200172
Program Studi : Ilmu Hukum
Judul Skripsi : Tinjauan Yuridis Terhadap Metode *ASSESSMENT* Pada Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Menurut Undang-undang Aparatur Sipil Negara No.5 Tahun 2014

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Penelitian yang saya lakukan dengan judul di atas belum pernah diteliti di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, maupun di tempat lain.
2. Penelitian ini akan saya lakukan sendiri tanpa ada bantuan dari pihak manapun dengan kata lain penelitian ini tidak saya tempahkan (dibuat) oleh orang lain dan juga tidak terdorong *Plagiat*.
3. Apabila point 1 dan 2 di atas saya langgar maka saya bersedia untuk dilakukan pembatalan terhadap penelitian tersebut dan saya bersedia mengulang kembali mengajukan judul penelitian yang baru dengan catatan seminar kembali.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat tanpa ada paksaan dari pihak manapun juga, dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 25 Agustus 2023

Hormat saya
Yang membuat pernyataan



DIAH SEPRIANI SIREGAR

ABSTRAK

TINJAUAN YURIDIS TERHADAP METODE *ASSESMENT* PADA SELEKSI JABATAN PIMPINAN TINGGI (JPT) MENURUT UNDANG-UNDANG APARATUR SIPIL NEGARA NOMOR 5 TAHUN 2014

Oleh:

DIAH SEPRIANI SIREGAR

Pengangkatan jabatan pimpinan tinggi sangat rentan untuk diintervensi demi kepentingan dari pejabat pembina kepegawaian seperti menyalahgunakan wewenang sebagai pejabat pembina kepegawaian untuk kepentingan pemilihan umum. Rumusan masalah dalam skripsi ini adalah bagaimana pengaturan metode *assesment* menurut UU Aparatur Sipil Negara No.5 Tahun 2014, apa saja faktor faktor penghambat pelaksanaan jabatan pimpinan tinggi, bagaimana pelaksanaan seleksi jabatan pimpinan tinggi (JPT) dengan menggunakan metode *assesment*.

Penulisan skripsi ini menggunakan metode telaah pustaka (*library research*) untuk mentelaah data-data sekunder. Jenis data penelitian ini adalah data sekunder. Bahan hukum primer dan sekunder disusun secara sistematis dan dianalisis secara kualitatif.

Kesimpulan dari pembahasan adalah pengaturan metode *assesment* menurut UU Aparatur Sipil Negara No.5 Tahun 2014 secara khusus diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka Dan Kompetitif Di Lingkungan Instansi Pemerintah. Faktor faktor penghambat pelaksanaan jabatan pimpinan tinggi adalah belum adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mengetahui siapa-siapa kandidat yang akan diangkat atau dipromosikan, sering kali dimanfaatkan oleh pihak tertentu untuk menempatkan orang-orang titipan untuk menduduki suatu jabatan. Selain itu kurang kompetennya pejabat yang dipromosikan sehingga kurang memenuhi pangkat tertentu, memiliki kualifikasi tingkat pendidikan yang diperlukan serta memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan, kurangnya minat dari aparatur yang dianggap mampu untuk mengikuti pelaksanaan seleksi terbuka. Hambatan yang dialami oleh pihak penyelenggara yaitu belum lengkap secara maksimal memiliki fasilitas penunjang seleksi terbuka tersebut. Pelaksanaan seleksi jabatan pimpinan tinggi (JPT) dengan menggunakan metode *assessment* terdiri dari persiapan seleksi terbuka dengan pembentukan panitia seleksi oleh pejabat pembina kepegawaian, pelaksanaan seleksi terbuka, pelaksanaan seleksi terbuka dengan prosedur sebagai berikut pengumuman lowongan jabatan, seleksi administrasi, seleksi kompetensi, wawancara akhir, penelusuran (rekam jejak) calon, hasil seleksi, tes kesehatan dan psikologi, monitoring dan evaluasi seleksi terbuka yang bersifat mengikat

Kata Kunci : *Assesment*, ,Jabatan Pimpinan, Aparatur Sipil Negara

KATA PENGANTAR



Bismillahirrahmanirrahim.

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarkatuh

Pertama-tama disampaikan rasa syukur kehadiran Allah SWT yang maha pengasih lagi penyayang atas segala rahmat dan karuniaNya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Skripsi merupakan salah satu persyaratan bagi setiap mahasiswa yang ingin menyelesaikan studinya di Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Sehubungan dengan itu, disusun skripsi yang berjudul “Pengangkatan Anggota Kepolisian Republik Indonesia Aktif Sebagai Penjabat Kepala Daerah Dalam Sistem Ketatanegaraan”.

Secara khusus dengan rasa hormat dan penghargaan yang setinggi-tingginya diberikan terima kasih kepada Ayahanda dan Ibunda yang telah mengasih dan mendidik dengan curahan kasih sayang. Perkenankanlah diucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada: Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Bapak Prof. Dr. Agussani., M.AP atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada kami untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Sarjana ini. Dekan Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Bapak Dr. Faisal, S.H., M.Hum atas kesempatan menjadi mahasiswa Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Demikian juga halnya kepada Wakil Dekan I Bapak Dr. Zainuddin, S.H., M.H dan Wakil Dekan III Ibu Atikah Rahmi, S.H., M.H..

Terimakasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya diucapkan kepada Burhanuddin, S.H., M.H., selaku dosen pembimbing yang

dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, bimbingan dan arahan sehingga skripsi ini selesai.

Disampaikan juga penghargaan kepada seluruh staf pengajar Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Tak terlupakan disampaikan terima kasih kepada seluruh narasumber yang telah memberikan data selama penelitian berlangsung. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu namanya, tiada maksud mengecilkan arti pentingnya bantuan dan perannya, dan untuk itu disampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna sebagaimana layaknya karya manusia yang daif. Akan tetapi, Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat untuk menambah pengetahuan dan wawasan berfikir bagi setiap orang yang membacanya.

Medan, Agustus 2023
Penulis

DIAH SEPRIANI SIREGAR

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
1. Rumusan Masalah	6
2. Faedah Penelitian	6
B. Tujuan Penelitian	7
C. Definisi Operasional	7
D. Keaslian Penelitian.....	9
E. Metode Penelitian	10
1. Jenis dan pendekatan penelitian.....	11
2. Sifat penelitian	11
3. Sumber data	12
4. Alat pengumpulan data	13
5. Analisis data.....	13
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Tinjauan Yuridis	14
B. Pengertian <i>Assesment</i>	17
C. Aparatur Sipil Negara	21
BAB III : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	34

A. Metode Assesment Pada Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Menurut UU Aparatur Sipil Negara No.5 Tahun 2014	34
B. Implementasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama Melalui Asesemen Center Guna Melaksanakan UU Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014	54
C. Faktor Pendorong dan Penghambat Asesmen Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	73
BAB IV : KESIMPULAN DAN SARAN	80
A. Kesimpulan	80
B. Saran.....	81

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam rangka untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang mampu menjalankan tugasnya maka perbaikan di bidang pegawai negeri Sipil telah lama diupayakan oleh pembentuk Undang-Undang di Indonesia, dimulai sejak disahkannya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, kemudian diadakan perubahan dengan Undang-Undang Nomor 49 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dimana puncaknya yaitu dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pembuatan Undang-Undang di bidang kepegawaian tersebut semata semata demi meningkatkan intergritas, profesionalitas, kompetensi serta kualifikasi para aparatur sipil negara.

Apabila kita mengkaji manajemen PNS dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara maka manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian, kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua dan perlindungan.¹

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur bahwa Presiden selaku pemegang kekuasaan tertinggi terhadap manajemen aparatur sipil negara² dan dapat mendelegasikan kewenangan

¹ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

² Pasal 53 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pejabat selain pejabat pimpinan tinggi utama dan madya dan pejabat fungsional keahlian utama kepada :

1. Menteri di Kementrian.
2. Pimpinan lembaga di lembaga pemerintah nonokementrian.
3. Sekertaris jendral di sekretariat lembaga negara dan lembaga nonstructural
4. Gubernur di provinsi;
5. Bupati/walikota di kabupaten/kota.³

Dari pengaturan undang-undang tersebut dapat dilihat bahwa jabatan pimpinan tinggi sangat lekat sekali dengan intervensi yang berada diluar kepegawaian, hal ini dikarenakan Presiden merupakan pemegang kekuasaan yang memperoleh jabatan melalui legitimasi politik dengan cara pemilihan umum, demikian pula halnya Menteri yang diangkat dengan hak prerogatifnya Presiden kemudian Bupati dan Walikota yang mendapatkan kekuasaan melalui legitimasi politik dengan Pemilihan Umum.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara sebenarnya telah memperbaiki manajemen pengangkatan jabatan pimpinan tinggi aparatur sipil negara yang merupakan suatu kebijakan baru di dalam dunia kepegawaian Indonesia yakni dengan menerapkan manajemen ASN berdasarkan sistem merit.⁴ Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.⁵

³ Pasal 53 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

⁴ Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*.

⁵ Pasal 1 ayat 22 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*.

Dalam kaitan ini, upaya pengembangan karier PNS dilakukan harus memenuhi persyaratan, melalui seleksi dilakukan secara terbuka, dan kompetitif yang berdasarkan PP No. 17 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Permen PAN & RB No. 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah. Untuk mendukung seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi salah satu tahapan yang harus dilalui adalah pelaksanaan *Assessment center*, dimana tahapan ini menjadi keharusan untuk dilaksanakan.

Dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi PNS, bahwa *Assessment center* adalah metode terstandar yang dilakukan untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan dengan menggunakan beberapa alat ukur atau simulasi berdasarkan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa orang Asesor. *Assessment center* merupakan metode yang berbasis kompetensi yang didesain dengan mengikuti standar internasional. Mengacu pada definisi konseptual yang diakui secara universal, maka metode *Assessment center* juga diartikan sebagai proses sistematis untuk menilai ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap kritical bagi keberhasilan kinerja unggul.

Assessment center sebagai metodologi merupakan evaluasi terstandar mengenai perilaku individu dengan menggunakan beragam simulasi dan instrumen tes perilaku. Melalui beragam materi tes, instrumen evaluasi kepribadian dan wawancara, para Asesor yang terlatih melakukan observasi terhadap perilaku para

peserta asesmen dan kemudian memberikan penilaian akhir asesmen serta umpan balik pengembangan. Hasil nilai asesmen dan umpan balik diharapkan akan memberikan sumbangan berharga bagi peningkatan mutu pegawai.

Sesuai dengan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi PNS menegaskan bahwa alat ukur dalam metode *Assessment center* terdiri atas Simulasi, Wawancara dan Tes Psikologi. Kemudian Metode *Assessment center* dapat di golongan menjadi tiga metode sesuai dengan jabatan yang diduduki adalah sebagai berikut:

1. Metode Sederhana digunakan untuk menilai kompetensi jabatan Pelaksana, Pengawas, serta jabatan fungsional yang setara dengan menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat sederhana, tes psikologi dan/atau ditambah dengan paling kurang satu simulasi tingkat sederhana.
2. Metode Sedang digunakan untuk menilai kompetensi jabatan Administrator dan JPT Pratama instansi pusat atau Provinsi, Kabupaten, Kota serta jabatan fungsional yang setara dengan menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat sedang, tes psikologi dan/atau ditambah dengan paling kurang dua simulasi tingkat sedang.
3. Metode Kompleks digunakan untuk menilai kompetensi JPT Pratama Sekretaris Daerah di Kabupaten dan Kota, JPT Madya Sekretaris Daerah di Provinsi, dan JPT Madya dan Utama pada Instansi Pusat serta jabatan fungsional yang setara dengan menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat kompleks, tes psikologi dan/atau ditambah dengan paling kurang tiga simulasi tingkat kompleks.

Wawancara Kompetensi dalam *Assessment center* adalah proses tanya jawab dengan menggunakan panduan wawancara terstruktur yang disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan atau sedang diduduki. Panduan Wawancara disusun berdasarkan Permen PAN & RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara dimana terdapat delapan kompetensi manajerial dan satu kompetensi sosial kultural. Kompetensi tersebut adalah integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, pengambilan keputusan dan perekat bangsa yang setiap kompetensi memiliki level sesuai dengan jabatan seperti, level satu untuk pelaksana, level dua untuk pengawas, level tiga untuk administrator, level empat untuk JPT pratama, dan level lima untuk JPT madya dan utama.

Untuk menghadapi governmental overload, maka diperlukan sebuah metode yang dapat mendeteksi kompetensi aparat dan juga memberikan masukan kepada Kepala Daerah dalam menentukan pejabat-pejabat di bawahnya. Metode tersebut merupakan pusat penilaian atau *Assessment center* bagi semua aparat yang ada dalam satu sistem pemerintahan, melalui metode yang obyektif dan transparan, agar pejabat yang ditempatkan memiliki kompetensi.

Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengkaji Metode Assesment Pada Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dengan judul : **“Tinjauan Yuridis Terhadap Metode Assesment Pada Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Menurut UU Aparatur Sipil Negara No.5 Tahun 2014”**.

1. Rumusan Masalah

Berdasarkan ketentuan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka rumusan masalah yang akan dijadikan pembahasan skripsi ini yaitu:

- a. Bagaimanakah metode assesment Pada Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) menurut UU Aparatur Sipil Negara No.5 Tahun 2014 ?
- b. Bagaimanakah Implementasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Melalui Assesment Center Guna Melaksanakan UU Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 ?
- c. Apakah Faktor Pendorong dan Penghambat Assesment Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama ?

2. Faedah Penelitian

Faedah penelitian ini diharapkan berguna baik secara teoritis maupun secara praktis, dengan kata lain yang dimaksud dengan faedah teoritis yaitu faedah sebagai sumbangan baik kepada ilmu pengetahuan pada umumnya maupun kepada ilmu hukum khususnya, dari segi praktis penelitian ini berfaedah bagi kepentingan negara, bangsa, masyarakat dan pembangunan.⁶

- a. Secara teoretis, yaitu untuk menambah wawasan dan khazanah ilmu pengetahuan di bidang hukum administrasi negara agar mengetahui lebih lanjut mengenai pengaturan, dan proses serta hambatan dalam seleksi jabatan pimpinan tinggi (JPT) dengan menggunakan metode assesment.
- b. Secara Praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan pertimbangan pemikiran terhadap pihak yang terkait baik dimasyarakat

⁶ Ida Hanifah, dkk. 2014. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Medan: Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. halaman 5.

maupun orang asing untuk memperoleh atau menjadi kewarganegaraan Indonesia.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan dari adanya penelitian merupakan perbuatan dengan tujuan untuk dapat mengambil suatu pengetahuan yang baru untuk menjawab berbagai permasalahan dan juga kasus-kasus sehingga dapat memecahkan suatu masalah.⁷

Adapun tujuan dari adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui metode Assesment Pada Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) menurut UU Aparatur Sipil Negara No.5 Tahun 2014
2. Untuk mengetahui Implementasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Melalui Assesment Center Guna Melaksanakan UU Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014
3. Untuk mengetahui Faktor Pendorong dan Penghambat Assesment Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

C. Depinisi Operasional

Definisi Operasional atau Kerangka Konsep adalah kerangka yang menggambarkan hubungan antara definisi-definisi / konsep-konsep khusus yang akan diteliti, ⁸ maka oleh karena itu judul penelitian skripsi ini adalah “Analisis Kedudukan Penjamin Pada Pemberian Izin Tinggal Kunjungan Menurut Peraturan

⁷ Deni Damayanti. 2016. *Pintar Menulis Karya Ilmiah Sejak Bangku kuliah Esai, Jurnal, Skripsi, Tesis, Dan Karya Ilmiah Populer*. Yogyakarta. Araska. halaman 113.

⁸ *Ibid.*, halaman 17

Pemerintah Nomor 48 Tahun 2021 Tentang Keimigrasian, sehingga dapat dijelaskan definisi operasional yaitu :

1. Tinjauan Yuridis

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian tinjauan adalah mempelajari dengan cermat, memeriksa (untuk memahami), pandangan, pendapat (sesudah menyelidiki, mempelajari, dan sebagainya). Menurut Kamus Hukum, kata yuridis berasal dari kata *yuridisch* yang berarti menurut hukum atau dari segi hukum. Dapat disimpulkan tinjauan yuridis berarti mempelajari dengan cermat, memeriksa (untuk memahami), suatu pandangan atau pendapat dari segi hukum⁹

2. Assesment

Assesment adalah suatu penerapan atau penggunaan dari berbagai cara untuk mendapatkan berbagai serangkaian informasi yang mengenai tentang hasil proses belajar serta pencapaian dari kompetensi dari para peserta didik. atau Secara sederhana, asesmen adalah proses yang kerap digunakan dalam penilaian kinerja atau proses pembelajaran. Asesmen biasanya digunakan dalam bidang pendidikan, institusi, maupun organisasi.¹⁰

3. Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah.¹¹ Jadi, istilah ASN mencakup semua pegawai pemerintah baik yang berstatus PNS ataupun PPPK. Sehingga bisa dikatakan bahwa seorang ASN belum

⁹Anonim, *Kamus Hukum*, <https://suduthukum.com/2017/04/pengertian-tinjauan-yuridis.html>, diakses tanggal 1 April 2023, pukul 07.45 WIB

¹⁰Ayu Rafika Sitoresmi, Liputan 6, <https://www.liputan6.com/hot/read/4921345/asesmen-adalah-suatu-penilaian-kinerja-pahami-pengertian-dan-tujuannya>, di akses tanggal 20 Pebruari 2023, Pukul 12.00 WIB.

¹¹ Pasal 1 angka 3 UU No.5/2014 tentang Aparatur Sipil Negara

tentu PNS, sebab bisa saja dia adalah PPPK. Sedangkan Semua PNS sudah pasti ASN.

D. Keaslian Penelitian

Penulis meyakini bahwa penelitian mengenai metode Assesment Pada Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (Jpt) Menurut UU Aparatur Sipil Negara No.5 Tahun 2014” bukanlah hal yang baru dan telah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya. Dari beberapa judul penelitan yang pernah diangkat oleh penelitian sebelumnya, ada dua judul yang hampir memiliki persamaan dalam penulisan skripsi ini, antara lain:

1. Tesis atas nama Manuel, NIP .2074101042, Tahun, 2022, dengan Judul Tesis Manajemen Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Sistem Merit Dalam Perspektif Uu No 5 Tahun 2014 Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malinau, Mahasiswa Fakultas Hukum Borneo Tarakan, yang membahas tentang manajemen pengembangan karir Aparatur Sipil Negara berbasis sistem merit dalam perspektif UU No. 5 Tahun 2014, implementasi sistem merit dalam manajemen kepegawaian di Pemerintah Kabupaten Malinau. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian hokum normative, dengan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan peraturan perundang-undangan (Statute approach), dan pendekatan konseptual (conceptual approach)
2. Skripsi karya Muh. Arief Gunawan NPM. b12116019, Mahasiswa Fakultas Hukum Uiversitas Hasanuddin, Makassar, Tahun 2020, tentang Pelaksanaan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Secara Terbuka Dan Kompetitif

Di Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Proses dan Tahapan Pelaksanaan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Secara Terbuka Dan Kompetitif Di Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa. Penelitian ini bersifat hukum normatif-empiris, dimana pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari perpustakaan, dokumen resmi, hasil observasi dan wawancara yang berkaitan dengan topik penelitian. Data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif dan dipaparkan secara deskriptif

Berdasarkan analisis bahwa pemerintah Kabupaten Gowa dalam melaksanakan proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama tahun 2020 secara umum sudah sesuai dan sejalan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku terkhusus terhadap ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian jabatan Pimpinan Tinggi secara terbuka dan Kompetitif di lingkungan Instansi Pemerintah. Sehubungan dengan pelaksanaan proses seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama pemerintah kabupaten Gowa

E. Metode Penelitian

Metode merupakan suatu kegiatan penelitian yang dilakukan secara ilmiah dan memiliki tahapan dan prosedurnya dalam melakukan suatu penelitian. Penelitian yang dilakukan secara ilmiah dengan menggunakan metode atau tahapan kegiatan secara ilmiah adalah semata-mata tujuannya untuk memecahkan suatu permasalahan yang dihadapi. Atau juga digunakan untuk menemukan suatu fakta yang akan menjadi dasar suatu penemuan dari suatu penelitian yang telah dilakukan

dengan menggunakan tahapan dan prosedur yang baik dan benar agar mendapatkan hasil yang maksimal dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti.¹²

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian hukum normatif yaitu suatu prosedur penelitian ilmiah untuk menemupakan kebenaran berdasarkan logika keilmuan dari sisi normatifnya. Sisi normatif disini tidak sebatas pada peraturan perundang-undangan saja.¹³ Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan normatif

2. Sifat Penelitian

Penelitian hukum yang dilakukan semata-mata adalah untuk dapat diketahuinya suatu hal dengan cara menggambarkan tentang keadaan suatu hal bagaimana sebenarnya hukum dan norma itu bekerja di masyarakat. Tujuan penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi kali ini adalah penelitian yang bersifat deskriptif analisis yaitu penelitian yang menggambarkan tentaan suatu keadaan dan kejadian secara nyata dan tidak ada keinginan untuk bermaksud mengambil suatu intisari dari penelitian yang dilakukan yang mana intisari tersebut berlaku secara umum.¹⁴

3. Sumber Data

Sumber data yang dapat digunakan dalam melakukan penelitian hukum ini terdiri dari :

¹²Ida Hanifah, dkk., *Op.Cit.*, halaman 19.

¹³ Johnny Ibrahim, 2016, *Teori dan Metodologi Penelitian Hukum Normatif*, Malang: Bayumedia, . halaman. 57

¹⁴Ida Hanifah, dkk., *Op.Cit.*, halaman 20.

- a. Data yang bersumber dari hukum Islam; yaitu al-Qur'an dan Hadist (Sunah Rasul). Data yang bersumber dari Hukum Islam tersebut lazim disebut pula sebagai data kewahyuan yaitu Hadist Riwayat Muslim
- b. Data hukum sekunder; yaitu data pustaka yang mencakup dokumen-dokumen resmi, publikasi tentang hukum meliputi buku-buku teks, kamus-kamus hukum, jurnal hukum, dan komentar-komentar atas putusan pengadilan. Data sekunder terdiri dari:
 - 1) Bahan hukum primer, yaitu bahan-bahan hukum yang mengikat seperti; Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, PP No. 17 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Permen PAN & RB No. 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah. Dan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi PNS.
 - 2) Bahan hukum sekunder, yaitu bahan yang memberikan penjelasan mengenai bahan hukum primer. Bahan hukum sekunder berupa semua tentang hukum yang bukan merupakan dokumen-dokumen resmi. Publikasi hukum meliputi buku-buku yang terkait dengan masalah yang dikaji, hasil-hasil penelitian dan hasil karya dari kalangan hukum.
 - 3) Bahan hukum tersier, bahan hukum yang memberikan petunjuk maupun penjelasan terhadap bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder

berupa Kamus Hukum, atau Kamus Besar Bahasa Indonesia untuk menjelaskan maksud atau pengertian istilah-istilah yang sulit diartikan.

4. Alat Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan (*library research*) yaitu serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitiannya.

5. Analisis Data

Analisis data adalah kegiatan memfokuskan, mengabstraksikan, mengorganisasikan data secara sistematis dan rasional untuk memberikan bahan jawaban terhadap permasalahan. Analisis data menguraikan tentang bagaimana memanfaatkan data yang terkumpul untuk dipergunakan dalam memecahkan permasalahan penelitian. Jenis analisis data terdiri dari analisis kuantitatif dan kualitatif.¹⁵ Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif sesuai dengan tipe dan tujuan penelitian.

¹⁵ *Ibid.*, halaman 22.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Yuridis

Tinjauan yuridis berasal dari kata “tinjauan” dan “yuridis”. Tinjauan berasal dari kata tinjau yang artinya mempelajari dengan cermat. Kata tinjau mendapat akhiran “an” menjadi tinjauan yang artinya perbuatan meninjau. Pengertian kata tinjauan dapat diartikan sebagai kegiatan pengumpulan data, pengolahan, dan analisa sebagai sistematis. Sedangkan yuridis diartikan sebagai menurut hukum atau yang ditetapkan oleh undang-undang.

Tinjauan yuridis dapat diartikan sebagai kegiatan pemeriksaan yang teliti, pengumpulan data atau penyelidikan yang dilakukan secara sistematis dan objektif terhadap sesuatu menurut atau berdasarkan hukum dan undang-undang. Menurut kamus besar bahasa Indonesia, pengertian tinjauan adalah mempelajari dengan cermat, memeriksa (untuk memahami), pandangan, pendapat (sesudah menyelidiki, mempelajari, dan sebagainya).¹⁶

Menurut Kamus Hukum, kata yuridis berasal dari kata Yuridisch yang berarti menurut hukum atau dari segi hukum. Dapat disimpulkan tinjauan yuridis berarti mempelajari dengan cermat, memeriksa (untuk memahami), suatu pandangan atau pendapat dari segi hukum.¹⁵ Yuridis berasal dari kata Yuridisch yang berarti menuruti hukum yang telah diakui oleh pemerintah. jika aturan ini dilarang, maka siapapun yang melanggarnya akan mendapatkan teguran. Yuridis ini bersifat memaksa dan mengikat artinya seseorang haruslah mematuhi dan

¹⁶Anonim, “Kamus Hukum”, diunduh melalui <https://suduthukum.com/> diakses tanggal 1 Agustus 2023, pukul 07.45 Wib

mengikat semua orang yang ada di sebuah wilayah dimana hukum ini diberlakukan. yuridis memiliki dua bentuk aturan, yaitu berbentuk tulisan dan juga lisan. aturan yang berbentuk tulisan tertulis di dalam undang- undang, sedangkan aturan yang berbentuk lisan terdapat dalam aturan hukum adat.

Pengertian yuridis dalam hukum administrasi disatu sisi menyediakan sarana-sarana yuridis bagi badan pemerintahan untuk merelisasikan tujuan- tujuan pemerintahan yang dikehendaki, dan di sisi lain menyediakan kepada masyarakat jaminan terhadap tindakan pemerintahan yang tidak tepat dan tidak sah.

Tujuan dicantumkannya (diatur) sanksi dalam peraturan perundang- undangan hukum administrasi adalah untuk menangkal perasaan impunitas (pembiaran) dengan melakukan pelanggaran tertentu dan beberapa perilaku serius (yang bagaimanapun dianggap sebagai gangguan) dan tidak lagi diselesaikan melalui sanksi pidana, tetapi dengan sanksi administrasi. Penerapan sanksi administrasi dalam suatu hubungan hukum antara pemerintah dan masyarakat merupakan salah satu bentuk dari tindak pemerintahan yang dilakukan dalam rangka penegakan hukum administrasi. Pendekatan konsep tentang penerapan sanksi administrasi dengan demikian tidak bisa dipisahkan dari pembahasan/kajian tentang tindak pemerintahan.

Tindak pemerintahan meliputi semua perbuatan yang dilakukan oleh organ administrasi dalam rangka menyelenggarakan tugas pemerintahan. Tugas pemerintahan meliputi seluruh kegiatan negara di luar kegiatan pembentukan undang-undang dan peradilan. Hal ini sejajar dengan pengertian "*besturen*" dalam kepustakaan hukum administrasi di Belanda. Pemerintahan dalam arti luas

(*regering*) meliputi pembuatan peraturan (*regelgeven*), pemerintahan dalam arti sempit (*besturen*), dan mengadili (*geschilbeslechting*).¹⁷

Apabila sanksi memiliki manfaat yang terkait dengan kepatuhan terhadap norma perilaku, maka hal tersebut merupakan sanksi yang positif. Secara acontrario, maka dalam hubungannya dengan sanksi negatif adalah jika ada perilaku yang menimbulkan kerugian karena melanggar norma (*als sancties voordelen verbinden aan de naleving van een gedragsnorm, zijn het 'positieve sancties'*. '*Negatieve sancties*' verbinden nadelen aan normschendend gedrag).¹⁷

Kriteria organik dari karakter sanksi administrasi merupakan satu-satunya cara yang praktis untuk membedakan sanksi administrasi dari jenis sanksi lain, terutama dari sanksi pidana. Oleh karena itu, ruang lingkup sanksi administrasi tidak termasuk ruang lingkup sanksi yang dijatuhkan oleh hakim (hakim pidana, hakim perdata maupun hakim administrasi/PTUN) yaitu:

1. Sanksi administrasi menganggap bahwa suatu perbuatan yang menimbulkan gangguan terhadap tatanan norma hukum administrasi, sebagai suatu pelanggaran;
2. Gangguan yang timbul akibat pelanggaran terhadap tatanan norma hukum administrasi, segera dapat dilakukan tindakan oleh badan administrasi;

Menurut Komaruddin bahwa pengertian analisis adalah kegiatan berpikir untuk menguraikan suatu keseluruhan menjadi komponen sehingga dapat mengenal tanda-tanda komponen, hubungannya satu sama lain dan fungsi masing-masing dalam satu keseluruhan yang terpadu.¹⁸

¹⁷ E. Utrecht, 2018, *Pengantar Hukum Administrasi Negara Indonesia*, Surabaya: Pustaka Tinta Mas, halaman. 13

¹⁸ Komaruddin. 2017, *Ensiklopedia Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, halaman 53

Menurut Yahya Harahap bahwa pengertian analisis adalah memecahkan atau menguraikan sesuatu unit menjadi berbagai unit terkecil.¹⁹ Sedangkan menurut Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa menyatakan bahwa analisis diartikan sebagai penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, atau perbuatan) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab musabab, duduk perkaranya).²⁰

Pengertian analisis menurut KBBI meliputi: Penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan, dan lainnya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab musabab, duduk perkara, dan sebagainya), aktivitas penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan, Pemecahan persoalan yang dimulai dengan dugaan akan kebenarannya dan penjabaran sesudah dikaji sebaik-baiknya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwasanya analisis ada suatu tindakan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam rangka mengetahui kejadian yang sebenarnya.

B. Pengertian Assesment

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam Undang-Undang tersebut, sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi,

¹⁹ M. Yahya Harahap, 2018, *Kekuasaan Mahkamah Agung Pemeriksaan Kasasi dan Peninjauan kembali Perkara Perdata*, Jakarta: Sinar Grafika, halaman 1989

²⁰ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2018, *Kamus* Jakarta: Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, halaman 779

kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi. Tujuan penerapan sistem merit adalah untuk memastikan jabatan di birokrasi pemerintah diduduki oleh orang-orang yang profesional, dalam arti kompeten dan melaksanakan tugas berdasarkan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku ASN. Guna mendorong terwujudnya tujuan tersebut, KASN selaku lembaga yang diberi wewenang mengawasi pelaksanaan sistem merit, melakukan pemetaan guna mengetahui sejauh mana sistem merit telah diterapkan di masing-masing instansi pemerintah. Informasi tersebut digunakan untuk pembuatan kebijakan dan pembinaan.

Sesuai dengan kewenangannya, KASN telah membangun sistem penilaian mandiri penerapan sistem merit di instansi pemerintah. Dalam rangka penilaian mandiri atau sering disebut *self-assesment* tsb, dalam menciptakan kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi.²¹ Metode yang digunakan adalah self-assessment berdasarkan 8 kriteria dan tata cara yang ditetapkan dalam Peraturan KASN No. 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah

Adapun kriteria penilaian penerapan sistem merit tersebut adalah:

1. Mempunyai rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun yang dirinci menurut jenis dan jenjang jabatan dan disusun berdasarkan Analisa Jabatan (disusun berdasarkan Anjab dan ABK), dengan mempertimbangkan pegawai yang memasuki

²¹ Kasmir, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, halaman 9

masa pensiun.

2. Melakukan rekrutmen pegawai secara terbuka dan kompetitif, baik dari jalur CPNS, PPPK, dan juga dari PNS yang berasal dari instansi lain.
3. Mempunyai kebijakan dan program pengembangan karier yang dimulai dengan pemetaan talenta, analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja, strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan, serta pembentukan talent pool dan rencana suksesi.
4. Menerapkan manajemen kinerja yang dimulai dengan penetapan target kinerja, evaluasi kinerja secara berkala dengan menggunakan metode yang obyektif, menganalisis kesenjangan kinerja, dan mempunyai strategi untuk mengatasinya.
5. Mengaitkan kebijakan penggajian, pemberian penghargaan, dan promosi dengan kinerja dan disiplin.
6. Melaksanakan promosi, mutasi secara obyektif dan transparan didasarkan pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan *talent pool*.
7. Memberi perlindungan agar pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memberi pelayanan kepada publik.
8. Mempunyai sistem pendukung seperti sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi, *assessment center*, dan aplikasi lainnya yang mendukung pelaksanaan manajemen ASN.

Sumber daya manusia yang baik, berkinerja, bersih dan berwibawa adalah merupakan aset utama dalam kelangsungan hidup sebuah otoritas pemerintahan di

suatu negara. Sumber daya manusia yang handal akan sanggup berkinerja yang baik dalam mengelola tugas pemerintahan dengan baik dalam mencapai tujuan yang optimal.²²

Dengan demikian, maka sejak tahap rekrutmen, pembinaan, pendayagunaan aparatur sampai dengan tahap pengembangan dan penjenjangan karir ASN, kementerian dan lembaga pemerintah terkait bekerjasama berkolaborasi dengan KemenPAN-RB untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi demi pemerintahan yang baik dan melayani masyarakat. Dalam rangka itu, sistem penilaian kinerja ASN secara bertahap diubah dari model manual dengan menggunakan model digital yang dikenal dengan e-skp.

Guna mengatur kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Sipil. Melalui regulasi ini Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya, wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara.

Berdasarkan hal tersebut, Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 mengatur mengenai penilaian kinerja yang bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier.

Tahapan asesmen yang ditempuh selain regulasi, rekrutmen dan pendayagunaan. Upaya asesmen dilakukan baik pada tingkat pejabat tinggi,

²² Zauhar Soesilo. 2017. *Reformasi Administrasi, Konsep, Dimensi Dan Strategi*, Magelang: Bumi Aksara, halaman 13

administrator, pengawas, fungsional tertentu dan pelaksana. Asesmen kompetensi yang ditempuh ASN bertujuan untuk mengenali potensi dan kompetensinya masing-masing agar diperoleh peta potensi dan kompetensi setiap ASN.²³ . Dari asesmen kompetensi ini akan diperoleh deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dimiliki masing-masing ASN sehingga memudahkan pendayagunaan serta pengisian peta jabatan sesuai standar tiap-tiap tingkat jabatan.

Berdasarkan hal tersebut, Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 mengatur mengenai penilaian kinerja yang bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier.

C. Aparatur Sipil Negara

Pengertian Aparatur Sipil Negara Menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 1 angka 1, 2 menyebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat dengan ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina.

Pengertian Aparatur Sipil Negara Menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 1 angka 1, 2 menyebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat dengan ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang

²³ D.Sartika Kusumaningrum, dkk. 2020. "Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia". *Jurnal Borneo Administrator*, Vol. 16 No. 3, 383-400

bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pengertian Aparatur Sipil Negara menurut para sarjana adalah sebagai berikut:

1. Menurut pendapat A.W. Widjaja bahwa pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Selanjutnya berpendapat juga bahwa Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha.²⁴
2. Menurut pendapat Musanef bahwa pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta. Selanjutnya Musanef menjelaskan definisi pegawai sebagai pekerja atau worker adalah mereka yang langsung digerakkan oleh seorang manager untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²⁵

Aparatur Sipil Negara agar dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna, maka perlu diatur pembinaan Aparatur Sipil Negara secara

²⁴ A.W. Widjaja. 2016. *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: Rajawali, halaman 113

²⁵ Musanef. 2017. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: Gunung Agung, halaman 5

menyeluruh yaitu suatu pengaturan pembinaan yang berlaku baik Aparatur Sipil Negara pusat maupun Aparatur Sipil Negara yang ada ditingkat daerah. Dengan demikian peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi Aparatur Sipil Negara pusat dengan sendirinya berlaku pula pada Aparatur Sipil Negara yang ada ditingkat daerah, kecuali ditentukan lain oleh undang undang. Selain dari pada itu perlu dilaksanakan usaha penertiban dan pembinaan aparatur negara yang meliputi baik struktur, prosedur kerja, kepegawaian maupun sarana dan fasilitas kerja, sehingga keseluruhan aparatur negara baik ditingkat pusat maupun di tingkat daerah benar benar merupakan Aparatur yang ampuh, berwibawa, kuat, berdayaguna, penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang Undang 1945, Negara dan Pemerintah.

Pegawai ASN terdiri atas adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). Jenis Pegawai Aparatur Sipil Negara Ketentuan Pasal 6 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang menjelaskan jenis pegawai ASN, terdiri dari:

1. PNS.
2. PPPK PNS Sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf (a) merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai sebagai tetap oleh Pejabat Kepegawaian dan memiliki Nomor Induk Pegawai (NIP) secara nasional.

PPPK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf (b) merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini. Dari uraian- uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa yang

menyelenggarakan tugas- tugas negara atau pemerintahan adalah pegawai negeri, karena kedudukan pegawai negeri adalah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, juga pegawai negeri merupakan Pengertian Aparatur Sipil Negara Menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 1 angka 1, 2 menyebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat dengan ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Dari uraian-uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa yang menyelenggarakan tugas-tugas negara atau pemerintahan adalah pegawai negeri, karena kedudukan pegawai negeri adalah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, juga pegawai negeri merupakan tulang punggung pemerintah dalam proses penyelenggaraan pemerintah maupun dalam melaksanakan pembangunan nasional. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh jabatan pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintah. Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat

berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.²⁶

Pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara, yang melaksanakan tugas sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah yang bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik.²⁷ Ketentuan pada Pasal 11 Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa, pegawai ASN bertugas:²⁸

1. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Memberikan pelayanan publik yang professional dan berkualitas, dan
3. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.”

Sedangkan peran ASN adalah sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang professional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Dalam kedudukan sebagai pegawai ASN, PNS dan PPPK memiliki hak dan kewajiban yang diatur dalam UU ASN pada Bab VI tentang Hak dan Kewajiban yang meliputi Hak PNS, Hak PPPK, dan Kewajiban Pegawai ASN. PNS dan PPPK memiliki kewajiban yang sama namun mempunyai hak yang berbeda. Ketentuan pada Pasal 21 UU ASN PNS berhak memperoleh:

1. Gaji, tunjangan, dan fasilitas;

²⁶ Pasal 1 angka 4 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

²⁷ Pasal 8 angka 9 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

²⁸ Pasal 11 dan 12 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

2. Cuti;
3. Jaminan pensiunan dan jaminan hari tua;
4. Perlindungan;
5. Pengembangan kompetensi.

Ketentuan pada Pasal 11 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa, pegawai ASN bertugas:

1. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Memberikan pelayanan publik yang professional dan berkualitas, dan
3. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.”

Sedangkan peran ASN adalah sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang professional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

4. Dalam kedudukan sebagai pegawai ASN, PNS dan PPPK memiliki hak dan kewajiban yang diatur dalam UU ASN pada Bab VI tentang Hak dan Kewajiban yang meliputi Hak PNS, Hak PPPK, dan Kewajiban Pegawai ASN. PNS dan PPPK memiliki kewajiban yang sama namun mempunyai hak yang berbeda. Ketentuan pada Pasal 21 UU ASN PNS berhak memperoleh:
 - a. Gaji, tunjangan, dan fasilitas;
 - b. Cuti;
 - c. Jaminan pensiunan dan jaminan hari tua,;

Ketentuan pada Pasal 22 UU ASN PPPK berhak memperoleh:

- a. Gaji dan tunjangan;

- b. Cuti;
- c. Perlindungan;
- d. Pengembangan kompetensi.

Sedangkan pada kewajiban Pegawai ASN di atur pada Pasal 23 UU ASN, Pegawai ASN wajib:

1. Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah.
2. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
4. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan; e. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
5. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
6. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan; dan
7. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Aparatur Sipil Negara harus menjadi sebuah teladan yang baik atau menjadi manusia Indonesia berjiwa Pancasila, wajib melakukan hal-hal yang telah diwajibkan oleh peraturan perundang-undangan. Aparatur Sipil Negara khususnya sebagai aparatur negara yang diangkat oleh pemerintah untuk menkalankan tugas

negeri atau jabatan lainnya diikat oleh aturan-aturan yang berupa kewajiban-kewajiban maupun laranganlarangan.

Kewajiban dan larangan itu harus ditaati oleh setiap Aparatur Sipil Negara khususnya Aparatur Sipil Negara dengan konsekuensi apabila Aparatur Sipil Negara melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan tersebut maka dapat dijatuhi hukuman atau sanksi karena melanggar peraturan Disiplin Aparatur Sipil Negara.

Seorang pegawai yang sadar akan tugas dan tanggung jawabnya tentu akan menjalankan kewajiban yang dibebankan kepadanya dan menjauhi larangan-larangan yang akan menurunkan kredibilitasnya. Sebagai seorang ASN tentu harus menjalankan kewajiban yang dibebankan kepadanya seperti yang tercantum pada Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

Kewajiban bagi ASN menurut Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil ditetapkan sebagai berikut:

1. Mengucapkan sumpah/janji ASN.
2. Mengucapkan sumpah/janji jabatan.
3. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah.
4. Menaati segala ketentuan peraturan perundang-undangan.
5. Melaksanakan tugas keBadanan yang dipercayakan kepada ASN dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.

6. Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat ASN.
7. Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
8. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan.
9. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara.
10. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil.
11. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja.
12. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan.
13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya.
14. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat.
15. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas.
16. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier.
17. Menaati peraturan keBadanan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Kewajiban Aparatur Sipil Negara diatur didalam Pasal 23 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, yaitu:

1. Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah;

2. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
4. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
5. Melaksanakan tugas keBadanan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
6. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar keBadanan;
7. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
8. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Larangan bagi ASN diatur dalam Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Negara, yaitu:

1. Menyalahgunakan wewenang.
2. Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain.
3. Tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional.
4. Bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing atau lembaga swadaya masyarakat asing.
5. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah.

6. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan Negara.
7. Memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan.
8. Menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya.;
9. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya.
10. Melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani.
11. Menghalangi berjalannya tugas keBadanan.
12. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara:
 - a. Ikut serta sebagai pelaksana kampanye.
 - b. Menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut ASN.
 - c. Sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan ASN lain.
 - d. Sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas Negara.
13. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengan cara:

- a. Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye.
 - b. Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada ASN dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.
14. Memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai foto kopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundang-undangan.
15. Memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara:
- a. Terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah.
 - b. Menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye.
 - c. Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye.
 - d. Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau

pemberian barang kepada ASN dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Daerah dilaksanakan secara berjenjang berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja. Lowongan jabatan pada suatu unit organisasi diutamakan diisi oleh pegawai yang memenuhi persyaratan pada unit organisasi yang bersangkutan. Pegawai Negeri Sipil yang akan dipromosikan dalam suatu jabatan yang lebih tinggi, diprioritaskan bagi yang sekurang-kurangnya yang setingkat dengan jabatan yang terakhir yang didudukinya.

BAB III

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Metode Assesment Pada Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Menurut UU Aparatur Sipil Negara No.5 Tahun 2014

Di era globalisasi saat ini membutuhkan perubahan baru di dalam kehidupan manusia, di mana terjadi perubahan yang sangat cepat di berbagai bidang kehidupan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) menjadi salah satu perubahan yang mempengaruhi pola hidup manusia. Perubahan tersebut tidak terlepas dari pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki manusia, yang dalam suatu organisasi perusahaan ataupun pemerintahan disebut dengan Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus mencari suatu metode untuk menggali kemampuan manajerial agar metode pengembangan SDM memiliki kemampuan yang cukup tinggi dalam memprediksi tingkat keberhasilan seseorang dalam suatu posisi yang direncanakan baginya, sehingga hasil yang diperoleh bisa memuaskan. Disinilah kemudian dapat bersinggungan dengan metode yang sering disebut *assessment center* yang merupakan salah satu metode penilaian kinerja perusahaan.

Assessment center disebut sebagai suatu penilaian kinerja yang berorientasi pada masa yang akan datang, karena metode *assessment center* itu metode yang dapat mengidentifikasi orang-orang yang akan dipromosikan pada jabatan tertentu dan dapat juga menentukan kebutuhan pelatihan dan

pengembangan, dan biasanya *assessment center* menilai pekerjaan yang sedang dijabatnya atau yang akan dijabatnya nanti.

Dengan menggunakan metode *assessment center* disebuah organisasi baik di pemerintahan maupun pada perusahaan dapat meningkatkan *performance* dan kesuksesan yang lebih baik dibandingkan dengan metode lainnya. Adapun perbandingan tingkat validitas metode *assessment center* dengan metode lain yang diungkapkan oleh Smith, Greggs dan Andrews (1989) dalam artikel Fredy Joko (2017) yang menyatakan “bahwa tingkat validitas *assessment center* merupakan yang paling tinggi diantara metode lainnya.”²⁹

Pengaturan pengisian jabatan pimpinan tinggi pada pasal 112 sampai dengan pasal 115 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN tidak mengatur secara rinci mengenai mekanisme pencalonan maupun seleksi terhadap pengisian jabatan pimpinan tinggi. Atas dasar itulah pada mulanya dikeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN RB) Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah hal ini dikarenakan belum adanya Peraturan Pemerintah sebagai penjelasan lebih lanjut atas Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Dalam Permenpan Nomor 13 Tahun 2014 tersebut dalam pasal 4 disebutkan bahwa Peraturan Menteri ini berlaku pada tanggal diundangkan sampai dengan ditetapkan peraturan pemerintah yang mengatur tentang pengisian jabatan

²⁹ Fredy Joko, 2017. “Management Assessment Center BPKP diunduh melalui ,<https://www.google.com>, diakses tanggal 7 Agustus 2023, Pukul 09.30 WIB.

pimpinan tinggi secara terbuka. kemudian pada tahun 2017 ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS yang berarti dalam hal ini pengangkatan pejabat dalam jabatan pimpinan tinggi berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN.

Selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah inilah mengatur secara rinci mengenai tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi yang terdiri atas :

1. Perencanaan;
2. Pengumuman lowongan;
3. Pelamaran;
4. Seleksi;
5. Pengumuman hasil seleksi;
6. Penetapan dan pengangkatan.³⁰

Sebagai pelaksanaan dari UU Nomor 5 Tahun 2014 tersebut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menerbitkan aturan tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagai mana diatur dalam Permen 15 Tahun 2019.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan bahwa Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Utama dan Madya pada kementerian, lembaga pemerintah non kementerian, kesekretariatan lembaga negara, lembaga nonstruktural, dan Instansi Daerah dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak

³⁰ Pasal 113 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.

jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan dilakukan pada tingkat nasional.

Sedangkan untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan jabatan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antarkabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi.

Maksud disusun Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Instansi Pemerintah adalah sebagai pedoman bagi instansi pemerintah pusat dan daerah dalam penyelenggaraan pengisian jabatan pimpinan tinggi utama, madya dan pratama secara terbuka. agar dapat terselenggara seleksi calon pejabat pimpinan tinggi utama, madya dan pratama yang transparan, objektif, kompetitif dan akuntabel.

Pimpinan sebuah Instansi Pemerintah adalah seorang Pejabat Pimpinan Tinggi dimana untuk menduduki jabatan tersebut pegawai harus memenuhi persyaratan, melalui seleksi dilakukan secara terbuka, dan kompetitif yang berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah. Untuk mendukung seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi salah satu tahapan yang harus

dilalui adalah pelaksanaan *Assessment center*, dimana tahapan ini menjadi keharusan untuk dilaksanakan.

Dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi PNS, bahwa *Assessment center* adalah metode terstandar yang dilakukan untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan dengan menggunakan beberapa alat ukur atau simulasi berdasarkan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa orang Asesor. *Assessment center* merupakan metode yang berbasis kompetensi yang didesain dengan mengikuti standar internasional. Mengacu pada defenisi konseptual yang diakui secara universal, maka metode *Assessment center* juga diartikan sebagai proses sistematis untuk menilai ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap kritikal bagi keberhasilan kinerja unggul.

Assessment center sebagai salah satu metodologi merupakan evaluasi terstandar mengenai perilaku individu dengan menggunakan beragam simulasi dan instrumen tes perilaku. Melalui beragam materi tes, instrumen evaluasi kepribadian dan wawancara, para Asesor yang terlatih melakukan obsevasi terhadap perilaku para peserta asesmen dan kemudian memberikan penilaian akhir asesment serta umpan balik pengembangan diri .

Hasil nilai asesmen dan umpan balik diharapkan akan memberikan sumbangan berharga bagi peningkatan mutu pegawai. Menurut Henderina S.

Laiskodat, yang dikutip dari pendapat Thornton dan Rupp dalam metode *Assessment center* sebaiknya terdapat³¹:

1. Teknik evaluasi yang beragam (*multi method*).

Sesuai dengan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi PNS menegaskan bahwa alat ukur dalam metode *Assessment center* terdiri atas Simulasi, Wawancara dan Tes Psikologi. Kemudian Metode *Assessment center* dapat di golongkan menjadi tiga metode sesuai dengan jabatan yang diduduki adalah sebagai berikut:

- a. Metode Sederhana digunakan untuk menilai kompetensi jabatan Pelaksana, Pengawas, serta jabatan fungsional yang setara dengan menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat sederhana, tes psikologi dan/atau ditambah dengan paling kurang satu simulasi tingkat sederhana.
- b. Metode Sedang digunakan untuk menilai kompetensi jabatan Administrator dan JPT Pratama instansi pusat atau Provinsi, Kabupaten, Kota serta jabatan fungsional yang setara dengan menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat sedang, tes psikologi dan/atau ditambah dengan paling kurang dua simulasi tingkat sedang.
- c. Metode Kompleks digunakan untuk menilai kompetensi JPT Pratama Sekretaris Daerah di Kabupaten dan Kota, JPT Madya Sekretaris Daerah

³¹ Henderina S. Laiskodat, 2021, *Assessment Center*, Kupang, Badan Kepegawaian Daerah Propinsi NTT, halaman 3

di Provinsi, dan JPT Madya dan Utama pada Instansi Pusat serta jabatan fungsional yang setara dengan menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat kompleks, tes psikologi dan/atau ditambah dengan paling kurang tiga simulasi tingkat kompleks.

Wawancara Kompetensi dalam *Assessment center* adalah proses tanya jawab dengan menggunakan panduan wawancara terstruktur yang disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan atau sedang diduduki. Panduan Wawancara disusun berdasarkan Permen PAN & RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara dimana terdapat delapan kompetensi manajerial dan satu kompetensi sosial kultural. Kompetensi tersebut adalah integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, pengambilan keputusan dan perekat bangsa yang setiap kompetensi memiliki level sesuai dengan jabatan seperti, level satu untuk pelaksana, level dua untuk pengawas, level tiga untuk administrator, level empat untuk JPT pratama, dan level lima untuk JPT madya dan utama.

Assessment center memiliki keunggulan dari segi teknik yang dapat digabungkan dan dikombinasikan dengan teknik lainnya, salah satu teknik yang sering digunakan adalah Simulasi. Penggunaan Simulasi memiliki kesempatan untuk mengobservasi perilaku kompleks seperti bagaimana cara pegawai berkomunikasi dengan orang lain, bagaimana cara dalam mengatasi masalah, dan bagaimana cara mengambil keputusan. Pembuatan Simulasi bukan keharusan untuk mereplika dari keseluruhan situasi kerja yang harus dihadapi pegawai sehari-hari,

namun dapat dibuat dalam bagian tertentu dan menggambarkan sebagian dari kondisi kerja yang realistis. Point terpenting adalah, bagaimana simulasi mampu mendorong pegawai mengeluarkan perilaku yang dapat diobservasi terkait dengan dimensi, aspek, atau indikator penting dari tujuan yang telah ditetapkan. Adapun beberapa bentuk simulasi yang biasa digunakan dalam *Assessment center* adalah³²:

1. Analisa Kasus adalah simulasi yang menugaskan pegawai untuk menyelesaikan kasus yang diberikan.
2. In-Tray/In-Basket adalah simulasi disusun dari situasi yang dihadapi pegawai dalam menjalankan tugas keseharian dengan cara pengerjaan untuk merespon masalah yang terkandung pada berkas soal.
3. Presentasi adalah simulasi yang menugaskan pegawai menyampaikan informasi dan penyelesaian permasalahan didepan orang lain secara sistematis.
4. *Proposal Writing* adalah simulasi membuat proposal secara tertulis tentang perumusan permasalahan beserta langkah penanganan.
5. *Leaderless Group Discussion* Simulasi secara berkelompok dengan penyelesaian permasalahan secara bersama pegawai lain.
6. *Role Play* adalah simulasi dimana pegawai berperan sesuai dengan instruksi dan perintah.

Assessment center memiliki peranan besar dalam kontribusi evaluasi kompetensi dan potensi pegawai, tetapi tidak terbatas hanya kepada pelaksanaan seleksi terbuka, lebih jauh penggunaan metode *Assessment center* dapat digunakan untuk promosi, *mapping*, *Talen Pool*, dan pengembangan pegawai. Kedepannya

³² *Ibid*, halaman 4

setelah pegawai telah melalui tahapan *Assessment center* dapat diintegrasikan kedalam sistem merit serta mendorong terlaksananya manajemen talenta ASN yang siap menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi, untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pemerintah secara nasional dalam rangka akselerasi pembangunan nasional:

1. Dengan melibatkan sejumlah observer/Asesor (*multi Asesor*) untuk menilai sejumlah pegawai.
2. Penggunaan berbagai macam simulasi yang berhubungan dengan pekerjaan, wawancara, dan tes psikologi (*multi instrumen*)

Berdasarkan Hasil penelitian yang dilakukan Ni Putu Eka Pebriani dan I Made Sentosa, yang menyatakan bahwa metode *assessment center* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Metode *assessment center* merupakan variabel penting yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai.

Untuk meningkatkan kepuasan dalam berkarir, perusahaan hendaknya memberi kesempatan yang lebih dalam hal berprestasi ke jenjang yang tinggi. Perusahaan harus selalu melakukan sosialisasi tentang manfaat dari penggunaan metode *assessment center* bahwa dengan adanya metode tersebut maka pengembangan karir karyawan akan meningkat³³.

Assessment center merupakan variabel yang penting dalam meningkatkan pengembangan karir karyawan. *Assessment center* bisa saja menurunkan atau

³³ I Made Sentosa. Dkk, 2019. "Pengaruh Metode *Assessment Center* Terhadap Pengembangan Karir PT Tirta Investama Bali". *Jurnal Manajemen dan Bisnis Equilibrium*. Bali: Universitas Ngurah Rai, halaman 31

meningkatkan pengembangan karir karyawan, hal tersebut tergantung pada peningkatan *assessment center* yang dilakukan karyawan.

Dengan adanya *assessment center* maka pegawai dapat meningkatkan kemampuan dan performa terbaiknya sehingga mendapatkan promosi suatu jabatan. Namun jika penerapan *assessment center* dilakukan kurang baik maka karyawan menilai *assessment center* menjadi suatu penerapan yang tidak berguna untuk pengembangan karir.

Menurut pendapat Syaiful F. Prihadi bahwa dampak *assessment center* untuk promosi adalah efek samping yang kurang dikehendaki dalam hal menjadikan proses yang ditakuti dan demotivasi terhadap mereka yang gagal melampauinya³⁴. Maka dari itu, penerapan *assessment center* harus dilakukan secara sempurna dan terbuka dengan karyawan/pegawai yang akan di *assessment*, agar karyawan bisa memperbaiki potensinya dan performanya untuk penerapan *assessment center* selanjutnya.

Tidak banyak juga karyawan/pegawai yang mengeluhkan pengembangan karirnya tidak meningkat dengan menyalahkan kondisi lingkungan. Dampak utama pada pengembangan karir di perusahaan maupun lembaga pemerintah adalah kurang keterbukaan dari pemerintah dalam mengembangkan karir ASN.

Jabatan pimpinan tinggi pratama berfungsi memimpin dan memotivasi setiap pegawai Aparatur Sipil Negara pada instansi pemerintah daerah melalui

³⁴ Syaiful F. 2014. *Assessment Centre, Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, halaman 56

kepeloporan dalam bidang keahlian profesional, analisis dan rekomendasi kebijakan dan kepemimpinan manajemen. Pengembangan kerjasama dengan instansi lain.

Keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar ASN dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku ASN pada organisasi perangkat daerah yang dipimpinnya. Fungsi tersebut sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Spirit reformasi kepegawaian diwujudkan dalam format kebijakan manajemen ASN yang harus didasarkan pada pendekatan sistem merit yang mengedepankan kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Untuk mewujudkan reformasi sistem promosi aparatur sipil negara, khususnya pada pengisian jabatan pimpinan tinggi, Kemenpan RB mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi No 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di lingkungan Instansi Pemerintah. Adapun tahapan-tahapan dalam seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama ialah tahap persiapan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi.

Sedangkan untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan jabatan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada

tingkat nasional atau antar kabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi Hal ini tentunya sejalan dengan Program Percepatan Reformasi Birokrasi salah satu diantaranya adalah Program Sistem Promosi PNS secara terbuka. Pelaksanaan sistem promosi secara terbuka yang dilakukan melalui pengisian jabatan yang lowong secara kompetitif dengan didasarkan pada sistem merit. Dengan sistem merit tersebut, maka pelaksanaan promosi jabatan didasarkan pada kebijakan dan Manajemen ASN yang dilakukan sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Untuk itu dalam rangka pengisian jabatan tinggi harus pula memperhatikan 9 (sembilan) sistem merit, meliputi kriteria:

1. seluruh Jabatan sudah memiliki standar kompetensi Jabatan;
2. perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
3. pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
4. memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;
5. memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
6. menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;
7. merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
8. memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan

9. memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN.

Selain itu, dalam praktek kepegawaian dilarang dalam pelaksanaan sistem merit antara lain:

1. melakukan tindakan diskriminasi terhadap Pegawai Aparatur Sipil Negara atau calon Pegawai Aparatur Sipil Negara berdasarkan suku, agama, ras, agama, jenis kelamin, asal daerah, usia, keterbatasan fisik, status perkawinan atau afiliasi politik tertentu;
2. melakukan diskriminasi berdasarkan perilaku seseorang yang tidak berkaitan dengan pekerjaan dan tidak mempengaruhi
3. mempengaruhi orang untuk menarik diri dari persaingan dalam upaya untuk meningkatkan atau mengurangi prospek kerja dari seseorang;
4. memberikan preferensi yang tidak sah atau keuntungan kepada seseorang untuk meningkatkan atau mengurangi kesempatan bekerja dari seorang calon Pegawai Aparatur Sipil Negara;
5. melakukan praktek nepotisme, antara lain mengontrak, mempromosikan dan mendukung pengangkatan atau promosi saudara atau kerabat sendiri;
6. mengambil atau gagal mengambil tindakan terhadap Pegawai Aparatur Sipil Negara atau Calon Aparatur Sipil Negara yang mengajukan banding, keluhan atau pengaduan dengan atau tanpa memberikan informasi yang menyebabkan seseorang melanggar peraturan;
7. mengambil atau gagal mengambil tindakan kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara yang jika mengambil atau gagal mengambil tindakan tersebut akan

melanggar hukum atau aturan lainnya yang berkaitan langsung dengan pelanggaran prinsip-prinsip sistem merit;

Di lain pihak dengan telah diundangkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil lebih menguatkan bahwa pengisian jabatan pimpinan tinggi dilakukan secara terbuka dan kompetitif baik untuk instansi pusat maupun daerah, dengan tahapan kegiatan sebagai berikut :

1. Persiapan Seleksi JPT Pratama

Permenpan RB- Nomor 13 Tahun 2014, menyebutkan seleksi terdiri dari unsur; Pertama, pejabat terkait dari lingkungan instansi yang bersangkutan. Kedua, pejabat dari instansi lain yang terkait dengan bidang tugas jabatan yang lowong dan Ketiga, akademisi/pakar/profesional. Panitia seleksi yang ditetapkan harus memenuhi persyaratan memiliki pengetahuan dan/atau pengalaman sesuai dengan jenis, bidang tugas dan kompetensi jabatan yang lowong; dan memiliki pengetahuan umum mengenai penilaian kompetensi. Panitia seleksi berjumlah ganjil yaitu paling sedikit 5 orang dan paling banyak 9 orang, dengan perbandingan anggota panitia seleksi berasal dari internal paling banyak 45%.

Kepala daerah selaku pejabat Pembina kepegawaian melalui BKD, sebelum menetapkan panitia seleksi dan tahapan seleksi terlebih dahulu berdasarkan ketentuan, melakukan koordinasi dan mengajukan proposal mengenai tahapan-tahapan persiapan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama (JPT), termasuk profil calon panitia seleksi, Kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Selanjutnya KASN melakukan verifikasi berkas termasuk kelayakan panitia seleksi yang diajukan. Apabila KASN menilai proposal yang diajukan

sudah tepat dan benar sesuai dengan ketentuan, maka KASN mengeluarkan persetujuan/rekomendasi.

Salah satu poin penting dalam tahapan persiapan pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi menurut ketentuan Permenpan- RB Nomor 13 Tahun 2014 menyebutkan bahwa panitia seleksi harus terlebih dahulu melakukan penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong. Dari hasil analisa dokumen laporan pelaksanaan seleksi, dan wawancara dengan narasumber, mengenai penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong.

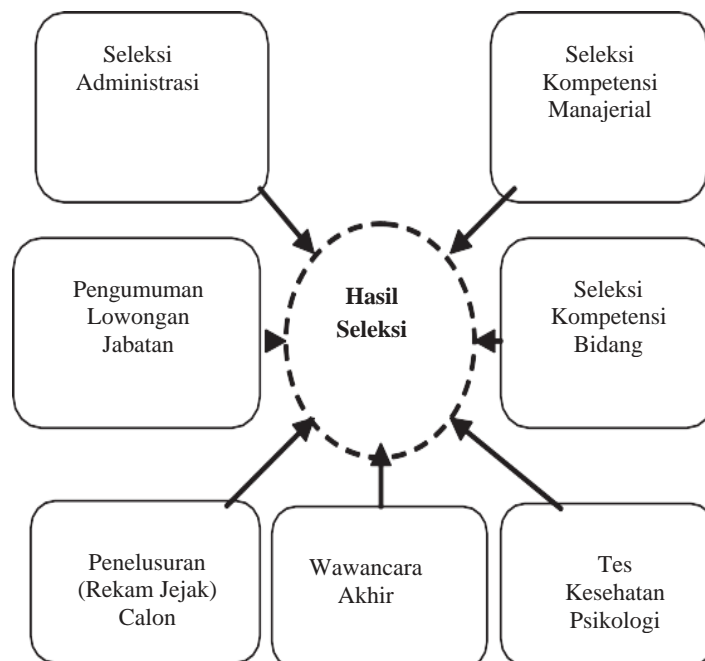
2. Pelaksanaan Seleksi JPT Pratama

Pelaksanaan seleksi merupakan tahap kedua dalam proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Dari hasil keterangan wawan cara dengan para narasumber menyebutkan pelaksanaan seleksi dilalui dengan beberapa tahap sebagai berikut :

- a. Tahap Pertama, pengumuman lowongan jabatan yang dilakukan secara terbuka dalam bentuk surat edaran, melalui papan pengumuman yang ditempel, atau media cetak/elek tronik, maupun media online/internet.
- b. Tahap kedua, merupakan seleksi adminis- trasi dimana berkas-berkas pelamar diseleksi sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Dan hasil seleksi diumumkan melalui keputusan panitia seleksi.
- c. Tahap ketiga, peserta yang dinyatakan lulus seleksi administrasi selanjutnya dapat mengikuti seleksi kompetensi manajerial dan kompetensi bidang. Seleksi kompetensi menggunakan metode *assessment center*. Standar kompetensi

manajerial dan bidang disusun dan ditetapkan oleh masing-masing instansi sesuai kebutuhan jabatan dan dapat dibantu oleh *assessor*.

- d. Tahap keempat, setelah tahapan tes kompetensi manajerial dan bidang. Selanjutnya panitia seleksi melakukan wawancara akhir.
- e. Tahap kelima melakukan penelusuran rekam jejak calon. Dilakukan melalui rekam jejak jabatan dan pengalaman, penilaian integritas, klarifikasi, penelusuran rekam jejak ke tempat asal kerja termasuk kepada atasan, rekan sejawat, dan bawahan dan lingkungan terkait lainnya, dan terakhir melakukan uji publik bagi jabatan yang dipandang strategis jika diperlukan. Berikut gambar tahapan seleksinya



Sumber: Data Olahan dari Permenpan-RB No. 13 Tahun 2014

Pada tahap seleksi administrasi. Penilaian administrasi calon Pejabat Pimpinan Tinggi Pra tama yang dinilai meliputi : Kepangkatan, Pendidikan dan pelatihan pim- pinan, Riwayat jabatan, Pendidikan formal, Diklat teknis, Diklat

fungsional, Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), Disiplin Administrasi lain yang dipersyaratkan. kriteria penilaian administrasi yang digunakan oleh panitia seleksi dalam melakukan penilaian terhadap berkas administrasi pelamar calon pejabat pimpinan tinggi pratama berdasarkan pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2005.

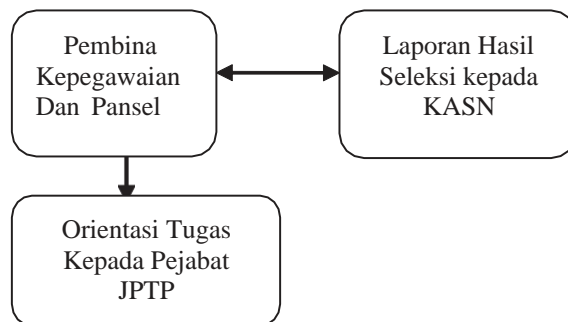
Pada tahapan seleksi kompetensi. Metode yang digunakan panitia seleksi dan *assessor* dalam melakukan seleksi kompetensi manajerial dan bidang terhadap calon pejabat pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Kampar tahun 2015 ialah melalui tes tertulis, pembuatan makalah dan presentasi makalah, wawancara, penelusuran rekam jejak dan diakhiri dengan tes psikotes. Adapun materi tes tertulis yang dilakukan oleh panel dan *assessor* dalam untuk mengetahui kompetensi manajerial dan bidang calon pejabat JPT Pratama adalah pengetahuan kepegawaian, pengetahuan tentang pengadaan barang/jasa, Wawasan kebangsaan (Pancasila UUD 1945). Sedangkan dalam penilaian makalah, pertama. Pejabat mampu menjelaskan dasar yang melatarbelakangi pemilihan jabatan pada SKPD, kedua, Mampu menjelaskan motivasi memilih jabatan yang bersangkutan, Ketiga, Mampu menjelaskan permasalahan yang ada di SKPD, Keempat. Mampu menjelaskan tawaran solusi dari permasalahan tersebut. kelima, Mampu menjelaskan rencana pengembangan SKPD baik untuk jangka pendek, menengah dan panjang yang sejalan dengan visi dan misi daerah. Untuk materi wawancara yang disusun oleh *assessor* ialah *Technical Skill, Conceptual skill, Human Skill*.

Assessor biasanya melakukan penilaian kompetensi manajerial yang mengacu pada fungsi-fungsi manajemen itu sendiri (Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan dan Evaluasi). Sementara untuk kompetensi bidang lain dilihat dari latar belakang pendidikan pejabat dengan jabatan yang dipilih, visi dan upaya yang akan dilakukan untuk memajukan bidang tersebut, dan program-program yang akan dibuat dalam bidang tersebut.

Selain itu juga, menguji kompetensi sosial kultural dengan melakukan penelusuran rekam jejak jabatan kepada (atasan), bawahan, teman sejawat dan masyarakat tempat tinggal). Setelah itu, panel menetapkan 3 (tiga) orang nama setiap jabatan tersebut untuk diserahkan kepada pejabat pembina Kepegawaian, dengan menetapkan rangking dari masing-masing nama calon pejabat tersebut, serta melampirkan hasil tes psikologi yang dilakukan dengan rekomendasi (dipertimbangkan, disarankan dan tidak disarankan) dan 3 (tiga) nama yang direkomendasikan yang dianggap semuanya layak dan punya kompetensi untuk menduduki suatu jabatan tersebut. Selanjutnya tergantung kepada pejabat pembina kepegawaian mau memilih yang mana dianggap lebih bagus diantara 3 terbaik itu, dan siapa pun yang dipilih, panel menganggap semuanya punya kemampuan dan kompetensi.

f. Monitoring dan Evaluasi

Tahapan terakhir dari pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama ialah tahap monitoring dan evaluasi.



Sumber: Data Olahan dari Permenpan-RB No. 13 Tahun 2014

Sebelum dilakukan penetapan dan pelantikan terhadap pejabat pimpinan tinggi pratama yang dipilih oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, maka Pejabat Pembina Kepegawaian melaporkan kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) untuk dilakukan evaluasi terhadap proses pelaksanaan seleksi yang dilakukan oleh panitia seleksi, kemudian laporan tersebut ditembuskan kepada Menteri Dalam Negeri dan dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Bentuk evaluasi yang lain, setelah dilakukan pengukuhan atau pelantikan oleh pimpinan terhadap pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang dipilih oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, selanjutnya dalam ketentuan perlu dilakukan monitoring dan evaluasi dengan melakukan orientasi tugas kepada pejabat yang ditetapkan. Dari hasil penelitian dapat diketahui, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan Pejabat Yang Berwenang (PYB) tidak melakukan orientasi tugas pada pejabat pimpinan tinggi pratama yang telah dilantik.

Metode *assessment center* adalah sebuah prosedur yang digunakan manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) untuk mengevaluasi tenaga kerja dalam hal atribusi manusia atau kemampuan yang relevan dengan efektivitas organisasi. Metode *assessment center* menggunakan *multiple exercises* dan *multiple processor*

serta menggunakan simulasi untuk mengobservasi perilaku kandidat yang sedang dinilai³⁵. Hasil yang hendak dicapai dari metode *assessment center*, ialah pengembangan kualitas aparatur, ketepatan dalam penempatan jabatan. Hasil *assessment center* dapat memberikan umpan balik (*feed back*) untuk perbaikan standar kompetensi dan pengembangan *manpower planning*.

Tujuan penerapan *assessment center* sendiri adalah untuk memberikan evaluasi atas aspek dalam dan luar pekerjaan yang objektif atas perkembangan kemampuan, potensi, kekuatan dan kelemahan, dan motivasi personel didalamnya. Metodenya adalah obsersevasi atas perilaku peserta dalam berbagai situasi yang telah terstandarisasi, pemberian rating atas tingkah laku tersebut atas dasar standar kompetensi yang telah dibakukan sebelumnya, sehingga beroleh rekomendasi mengenai calon potensi untuk level dan jenis pekerjaan tertentu, termasuk diagnosis dan umpan balik mengenai kebutuhan pengembangan.

Menurut Holidin bahwa tahap-tahap kegiatan dalam *assessment center* ialah menentukan dan menyempurkan kompetensi jabatan dengan melakukan analisis pekerjaan yang dimaksudkan untuk menyusun uraian pekerjaan (*job description*) dari jabatan yang akan di isi, menentukan kriteria sukses dari jabatan tersebut, yakni kriteria yang menunjukkan keberhasilan optimal atas suatu jabatan, menentukan dimensi atau persyaratan jabatan, yakni sejumlah faktor yang dianggap mewakili dan harus dimiliki oleh calon pemegang jabatan agar yang bersangkutan mampu mencapai kriteria sukses yang telah ditetapkan.

³⁵ Henderina S. Laiskodat, *Op. Cit*, halaman 35

Menyusun simulasi dan mengujicobakannya dengan menetapkan bentuk simulasi yang dapat menstimulasi munculnya dimensi-dimensi yang telah ditetapkan sehingga kapasitas peserta assessment dalam setiap dimensi yang telah ditetapkan dapat diamati, dan pengujian validitas terhadap materi-materi simulasi melalui proses uji statistik sehingga materi-materi tadi benar-benar mengungkap dimensi-dimensi yang telah ditetapkan³⁶

B. Implementasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama Melalui Asesmen Center Guna Melaksanakan UU Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014

Terbitnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sebenarnya membuka ruang yang lebih besar untuk mewujudkan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen kepegawaian kita, hal ini dibuktikan dengan keharusan untuk melaksanakan seleksi terbuka bagi setiap instansi pemerintah pusat dan daerah dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi, sebagaimana dijelaskan pada Bab IX Pasal 108 ayat (3) menyatakan “bahwa pengisian jabatan pimpinan tinggi dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan jabatan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan”. Pada ayat (4) menyatakan “bahwa pengisian jabatan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antar kabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi”.

³⁶ Holidin Defny, 2013. *Reformasi Birokrasi Dalam Praktik*, Jakarta: Kemenpan-RB, halaman 11.

Dalam pandangan Islam, jabatan merupakan suatu amanah yang wajib dilaksanakan oleh siapa-siapa yang memegangnya oleh karena itu dilarang berambisi kepada jabatan karena jabatan merupakan hal yang berat dalam melaksanakannya. Tentang seseorang yang berambisi jadi pemimpin adalah perbuatan yang di benci oleh Allah SWT. Hal ini di karenakan tamak kepada jabatan bukan hanya berdampak buruk bagi diri melainkan juga bagi orang lain hanya memuaskan hawa nafsu. Hadist dari Nabi Muhammad SAW adalah sebagai berikut :

يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ حِزْبِي وَتَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا،
وَأَدَّى لَدَيْي عَلَيْهِ فِيهَا

Artinya : “Ya Abu Dzar, engkau seorang yang lemah sementara kepemimpinan itu adalah amanah. Dan nanti pada hari kiamat, ia akan menjadi kehinaan dan penyesalan kecuali orang yang mengambil dengan haknya dan menunaikan apa yang seharusnya ia tunaikan dalam kepemimpinan tersebut”.(HR. Muslim)³⁷

Dalam Hadist yang lain Nabi Muhammad SAW juga bersabda sebagai berikut :

يَا عَبْدَ الرَّحْمَنِ بْنَ سُمْرَةَ، لَا تَسْأَلِ الْإِمَارَةَ، فَإِنَّكَ إِنْ أُعْطِيتَهَا عَنْ غَيْرِ مَسْأَلَةٍ أُعِنْتَ عَلَيْهَا وَإِنْ
أُعْطِيتَهَا عَنْ مَسْأَلَةٍ وَكَلْتَ إِلَيْهَا

³⁷ Ahmad Muhammad Yusuf, 2019, Ensiklopedi Tematis Ayat l-Qur’an & Hadist Jilid 4., Jakarta: Widya Cahaya, halaman. 412

Artinya: “Wahai Abdurrahman bin Samurah, janganlah engkau meminta kepemimpinan. Karena jika engkau diberi tanpa memintanya niscaya engkau akan ditolong (oleh Allah subhanahu wa ta’ala dengan diberi taufik kepada kebenaran). Namun jika diserahkan kepadamu karena permintaanmu niscaya akan dibebankan kepadamu (tidak akan ditolong).”(H.R. Muslim)³⁸

Menjadi seorang pemimpin dan memiliki sebuah jabatan merupakan impian semua orang kecuali sedikit dari mereka yang dirahmati oleh Allah. Mayoritas orang justru menjadikannya sebagai ajang rebutan khususnya jabatan yang menjanjikan lambaian rupiah (uang dan harta) dan kesenangan dunia lainnya. Di tengah gencarnya para elit politik menambang suara dalam rangka memperoleh kursi ataupun jabatan, maka pantas sekali apabila hadis yang diriwayatkan dari „Abdu al-Rahman bin Samurah dan Abu Zar di atas dihadapkan kepada mereka. Meminta jabatan atau mencalonkan diri dalam etika politik merupakan hal lumrah.

Seleksi Terbuka adalah proses penilaian dan evaluasi kecocokan antara kompetensi yang dimiliki seorang pegawai dengan kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan tertentu di mana proses pendaftaran dan tahapan seleksinya diinformasikan atau diumumkan secara terbuka. Walaupun sampai saat ini keharusan untuk melaksanakan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan, baru pada jenjang Jabatan Pimpinan Tinggi, tetapi kemungkinan untuk melaksanakan seleksi terbuka pada jenjang jabatan administrasi ke bawah juga tetap terbuka, hal ini disebutkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara

³⁸ *Ibid.*

Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah “bahwa apabila di lingkungan internal instansi tidak terdapat Sumber Daya Manusia yang memenuhi syarat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, instansi dapat pula menyelenggarakan promosi jabatan secara terbuka bagi Jabatan Administrator, Pengawas atau jabatan strategis lainnya sesuai dengan kebutuhan instansi masing-masing”.

Penggunaan mekanisme seleksi terbuka dalam promosi atau pengisian jabatan administrasi memang masih menjadi pilihan dan belum menjadi keharusan, tetapi pada beberapa kementerian/ lembaga dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang memiliki komitmen untuk menerapkan sistem merit dalam manajemen kepegawaiannya, telah menerapkan mekanisme seleksi terbuka dalam pengisian jabatan administrasi atau setara dengan eselon III ke bawah. Perkembangan birokrasi dan peningkatan kualitas sumber daya aparatur pada saat ini dengan sendirinya akan terus mendorong terciptanya iklim kompetisi antar sesama aparatur dalam meraih posisi jabatan tertentu, karena itu penggunaan mekanisme seleksi terbuka dalam promosi jabatan, sesungguhnya sudah menjadi tuntutan kebutuhan birokrasi yang harus dipertimbangkan penerapannya, sehingga harapan pemerintah menuju reformasi birokrasi menuju tata kelola pemerintahan yang baik akan dapat tercapai, dan diharapkan pada tahun 2025 telah terwujudnya tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintahan yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara yang tertuang

dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.³⁹

Pemerintah Kabupaten Padang Lawas Utara pada tahun 2022 telah melakukan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama untuk mengisi formasi jabatan setingkat eselon II B yang akan diisi sesuai dengan Pengumuman Ketua Panitia Seleksi Terbuka Jabatan Tinggi Pratama nomor : 03/PANSEL-JPTP/2022 tentang seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemkab Paluta tahun 2022 per tanggal 25 November, ada 3 posisi jabatan tinggi atau struktur yang akan diseleksi tersebut antara lain:

1. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
2. Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah,
3. Kepala Satuan Polisi Pamong Praja.

Ketua Panitia Seleksi Patuan Rahmat Syukur P Hasibuan menyebutkan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemkab Paluta ini didasarkan atas UU No. 5 tahun 2014 tentang ASN dan PP nomor 17 tahun 2020 tentang perubahan atas PP nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil antara lain mengamanatkan bahwa pengisian jabatan pimpinan tinggi Pratama harus dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif⁴⁰. Serta rekomendasi KASN Nomor : B-4142/JP.00.00/11/2022 tanggal 23 November tahun 2022 tentang rekomendasi rencana seleksi terbuka JPT Pratama di lingkungan Pemkab

³⁹ Ismail, Artikel, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Implementasi Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama Bagi Pns Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Badan Kepegawaian

⁴⁰ Anonim, <https://analisadaily.com/berita/baca/2022/11/25/1036524/pemkab-paluta-buka-lelang-3-jabatan-pimpinan-tinggi-pratama/>, diakses tanggal 3 Agustus 2023, Pukul 20.15 WIB

Paluta dan keputusan Bupati Paluta nomor : 800.05/276/K/2022 tanggal 24 November 2022 tentang pembentukan panitia seleksi dan sekretariat panitia seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemkab Paluta.

Setiap jabatan pimpinan tinggi pratama itu harus menggunakan *open bidding*, sesuai dengan UU No. 5 tahun 2014 tentang ASN dan PP nomor 17 tahun 2020 tentang perubahan atas PP nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil antara lain mengamanatkan bahwa pengisian jabatan pimpinan tinggi Pratama harus dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif. Jika kita mau melaksanakan *open bidding* harus ada rekomendasi dari KASN. Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam hal ini adalah Bupati Kabupaten Paluta pada tahap persiapan mengirimkan Proposal Seleksi Terbuka Calon Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama untuk diajukan kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)⁴¹ yang merupakan lembaga non-struktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik untuk menyetujui dan melakukan pengawasan terhadap proses pelaksanaan seleksi terbuka tersebut. Proposal yang diajukan tersebut berisikan latar belakang, dasar hukum, maksud dan tujuan, nama dan deskripsi jabatan yang akan diisi, persyaratan umum dan administrasi, metode dan materi seleksi, panitia seleksi, jadwal pelaksanaan yang berkaitan dengan rencana pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama Kabupaten Paluta.

Persyaratan pelamar para peserta seleksi terbuka yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

⁴¹ Anonim, <https://analisadaily.com/berita/baca/2022/11/25/1036524/pemkab-paluta-buka-lelang-3-jabatan-pimpinan-tinggi-pratama/>, diakses tanggal 3 Agustus 2023, Pukul 20.15 WIB

Nomor 15 Tahun 2019, yang tertuang dalam Surat Panitia Nomor 3/PANSEL-JPTP/2022 tentang seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemkab Paluta tahun 2022 per tanggal 25 November, dengan persyaratan sebagai berikut :

1. Berstatus sebagai PNS dilingkungan Pemerintah daerah se-Provinsi Sumatera Utara
2. Berusia paling tinggi 56 tahun 0 bulan pada saat 31 Januari 2023
3. Pangkat/golongan ruang minimal pembina (IV/a)
4. Pernah atau sedang menduduki jabatan administrator (eselon III) atau jabatan fungsional jenjang ahli madya paling singkat 2 (dua) tahun
5. Memiliki kualifikasi pendidikan minimal strata satu (S1)
6. Semua unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 tahun terakhir
7. Tidak sedang dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang/berat
8. Tidak sedang menjalani hukuman pidana berdasarkan putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap
9. Tidak memiliki afiliasi dan/atau menjadi anggota partai politik
10. Berkomitmen untuk menandatangani dan melaksanakan fakta integritas
11. Memiliki kompetensi pada jabatan yang akan dilamar berdasarkan riwayat pekerjaan, pendidikan dan pelatihan
12. Khusus bagi pelamar jabatan kepala Satpol PP yang belum memiliki sertifikat penyidik pegawai negeri sipil (PPNS) harus bersedia menandatangani surat

pernyataan yang menyatakan akan mengikuti diklat PPNS apabila dipilih dan dilantik PPK

13. Sehat Jasmani dan rohani

14. Khusus bagi peserta yang berasal dari luar Pemkab Paluta, wajib melampirkan rekomendasi persetujuan dari pejabat pembina kepegawaian masing-masing

15. Setiap calon hanya diperbolehkan mendaftar pada 1 jabatan

a. Sumber DayaManusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan organisasi. Berkaitan dengan pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama di lingkungan Pemerintah Kabupaten Paluta dibutuhkan sumber daya manusia yang profesional di bidangnya. Tim panitia seleksi atau yang disebut *assessment yang akan meng- assessment* para peserta seleksi terbuka harus profesional yang memiliki pengetahuan dan pengalaman dengan kompetensi jabatan dan memiliki pengetahuan umum mengenai penilaian kompetensi. Jumlah tim *assessment* harus berjumlah ganjil di mana paling sedikit 5 (lima) orang dan paling banyak 9 (sembilan) orang. Tim *assessment* ini harus mendapat persetujuan dari KASN. Sesuai Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2019 perbandingan anggota panitia seleksi yang berasal dari internal paling banyak 45%. Tim panitia seleksi harus terdiri dari unsur pejabat instansi yang bersangkutan, pejabat dari instansi lain yang terkait dengan bidang tugas jabatan dan yang terakhir dari unsur akademisi/pakar atau profesional di bidangnya.

Sesuai pernyataan Ketua Panitia Seleksi Patuan Rahmat Syukur P Hasibuan menyatakan bahwa apabila akan melaksanakan seleksi terbuka (*open bidding*) kita membentuk tim panitia seleksi atau *assessment* terlebih dahulu dengan jumlah ganjil paling banyak 9 (sembilan) dan paling sedikit berjumlah 5 (lima) orang. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2015 persyaratan untuk menjadi tim *assessment* harus ada dari unsur akademisi untuk menghindari sorotan kepentingan, selain pakar yang profesional terkait dengan bidang tugas jabatan dan memiliki kompetensi sebagaimana ketentuan yang berlaku⁴².

Struktur birokrasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek struktur organisasi ini melingkupi dua hal yaitu mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri. Aspek *pertama* adalah mekanisme, dalam implementasi kebijakan sudah dibuat *Standart Operation Procedure (SOP)*. *SOP* menjadi pedoman bagi setiap implementator dalam bertindak agar dalam pelaksanaan kebijakan sesuai dengan tujuan dan sasaran kebijakan. Adanya *SOP* para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia dan dapat berfungsi untuk menyeragamkan tindakan-tindakan dalam organisasi yang kompleks.

Aspek *kedua* adalah struktur birokrasi, struktur birokrasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menyebabkan prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks yang selanjutnya akan menyebabkan aktivitas organisasi menjadi tidak fleksibel.

⁴² Anonim, <https://analisadaily.com/berita/baca/2022/11/25/1036524/pemkab-paluta-buka-lelang-3-jabatan-pimpinan-tinggi-pratama/>, diakses tanggal 3 Agustus 2023, Pukul 20.15 WIB

Ketua Panitia Seleksi Patuan Rahmat Syukur P Hasibuan menyatakan bahwa penetapan panitia seleksi telah terbentuk dan mengikuti *SOP*⁴³. Panitia seleksi sudah menentukan siapa *assessment* nya sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku, setelah itu panitia seleksi melaporkan ke KASN yang akan mempelajari semua proposal yang diajukan tersebut yang berisikan latar belakang, dasar hukum, maksud dan tujuan, nama dan deskripsi jabatan yang akan diisi, persyaratan umum dan administrasi, metode dan materi seleksi, panitia seleksi, jadwal pelaksanaan yang berkaitan dengan rencana pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama di BKPSDM Kabupaten Paluta

Dalam rangka mencapai tujuan nasional, dibutuhkan adanya Pegawai Negeri Sipil dengan mutu profesionalisme yang memadai, berdaya guna dan berhasil guna di dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Pegawai Negeri Sipil perlu dibina dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem karier dan sistem prestasi kerja. Pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan tertentu ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai.

b. Konsep Seleksi Terbuka

Seleksi terbuka merupakan salah satu pembaharuan mekanisme rekrutmen aparatur birokrasi yang transparan, bisa dipertanggung-jawabkan, partisipatif, dan adil untuk mencari *the right person in the right position*. Hasibuan berpendapat

⁴³ Anonim, <https://analisadaily.com/berita/baca/2022/11/25/1036524/pemkab-paluta-buka-lelang-3-jabatan-pimpinan-tinggi-pratama/>, diakses tanggal 3 Agustus 2023, Pukul 20.15 WIB

bahwa seleksi terbuka sebagai implementasi kebijakan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan⁴⁴.

Definisi ini menyiratkan adanya upaya mentransformasikan keputusan kedalam kegiatan operasional, serta mencapai perubahan seperti yang dirumuskan oleh keputusan kebijakan. Esensi dari penyelenggaraan promosi/seleksi terbuka tersebut adalah untuk menghasilkan pejabat-pejabat yang memiliki kapabilitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk ditempatkan pada suatu posisi/jabatan yang tepat sehingga dapat menjalankan tugas dengan lebih efektif, berkualitas, dan efisien yang nantinya dapat menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas. Selain itu, dampak dari adanya kebijakan promosi/seleksi terbuka adalah untuk mencegah penyalahgunaan kewenangan oleh orang-orang yang tidak memiliki kriteria yang telah diatur dalam rekrutmen pejabat di setiap instansi pemerintah serta diharapkan kedepannya dapat menuntaskan permasalahan korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam jabatan pemerintah.

Untuk dapat mengimplementasikan kebijakan secara sempurna menurut Solichin Abdul Wahab⁴⁵ maka diperlukan beberapa persyaratan, antara lain: kondisi eksternal yang dihadapi oleh Badan/Instansi pelaksana; tersedia waktu dan sumber daya; keterpaduan sumberdaya yang diperlukan; implementasi didasarkan pada hubungan kausalitas yang handal; hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubung; hubungan ketergantungan harus dapat diminimalkan; kesamaan persepsi dan kesepakatan terhadap tujuan; tugas-tugas

⁴⁴ Malayu S.P.Hasibuan 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara. halaman 23

⁴⁵ Solichin Abdul Wahab, 2016, *Analisis kebijaksanaan, Dari formulasi ke implementasi kebijaksanaan Negara*, Jakarta, Bumi Aksara, halaman 16

diperinci dan diurutkan secara sistematis; komunikasi dan koordinasi yang baik; Pihak-pihak yang berwenang dapat menuntut kepatuhan pihak lain.

b. Konsep Merit System dalam Pelaksanaan Seleksi Terbuka

Undang-undang Aparatur Sipil Negara (ASN) dirancang dengan mendasarkan kepada *merit system* dalam penataan birokrasi. Menurut UU ASN, *Merit system* adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelain, status pernikahan, umur ataupun kondisi kecacatan lainnya. Sistem ini dijalankan melalui seleksi dan promosi secara adil dan kompetitif, menerapkan sistem *fairness* (keadilan), penggajian, *reward and punishment* berbasis kinerja, standar integritas dan perilaku untuk kepentingan publik, manajemen sumber daya manusia (SDM) secara efektif dan efisien, melindungi pegawai dari intervensi politik dan dari tindakan sewenang-wenang. Dalam proses rekrutmen, kompetensi menjadi hal penting yang harus diperhatikan untuk mendapat calon pegawai yang terbaik.

Serdamayanti mengemukakan bahwa keuntungan menggunakan kompetensi dalam proses rekrutmen dan seleksi adalah menghindari kesalahan dalam perekrutan dan biaya yang sia-sia, proses belajar yang lebih cepat dari karyawan baru, dasar pengambilan keputusan yang kuat, terkait jelas dengan persyaratan jabatan⁴⁶. Pernyataan tersebut diperkuat dengan pendapat bahwa pengaruh kompetensi secara menyeluruh adalah mendorong setiap anggota

⁴⁶ Serdamayanti, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, halaman 129

organisasi untuk memusatkan kinerja yang dihasilkan pada satu area spesifik, dapat mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan yang pada akhirnya meningkatkan performa organisasi.⁴⁷

Menurut Weasley dalam Savarianti dkk, pemahaman tentang tipe ideal birokrasi tidak pernah lepas dari konsep sistem merit. Bahkan secara teoritis selalu disebutkan *merit system* merupakan syarat mutlak untuk mewujudkan tipe ideal birokrasi⁴⁸. Konsep *merit system* secara teoritis memiliki ketekatan dengan model-model birokrasi administrative-efisien. Hal ini dikarenakan *merit system* menjadi landasan utama bagi birokrasi untuk mengembangkan kemampuan dalam melakukan koordinasi menyeluruh untuk menyerap kepentingan public secara kuat dan handal.

Dalam tataran praktis, ketika birokrasi dihadapkan pada kondisi lebih menonjolnya kepentingan politis dibandingkan kepentingan manajerial, maka penerapan sistem dalam birokrasi sulit diwujudkan. Bahkan konsep *merit system* hanya akan menjadi utopia tanpa makna saat birokrasi telah terkontaminasi oleh kepentingan politis.

Menurut Savarianti dkk dalam kajiannya mengenai patologi birokrasi, *merit system* selalu diklaim sebagai ramuan ampuh untuk mengatasi berbagai penyakit administrasi birokrasi. Sebaliknya, pada kajian mengenai patologi birokrasi tersebut, konsep *spoil system* senantiasa dipandang sebagai kondisi yang menyebabkan munculnya berbagai penyakit maupun unsur yang memperparah problema dalam

⁴⁷ Agus Sujanto, 2007. *Psikologi Perkembangan*, Jakarta : Rineka Cipta, halaman 3

⁴⁸ Weasley dalam Savarianti dkk, "Millennial Dalam Birokrasi: Akselerasi Pegawai Millennial dalam Instansi Pemerintah", *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, Vol.8 Nomor 1 Tahun 2020, halaman 3

birokrasi⁴⁹. Pada tataran praktis, transformasi mekanisme *spoil system* ke *merit system* harus dilakukan. Transformasi mekanisme *spoil system* ke *merit system* tersebut tidak dapat terjadi secara langsung, melainkan membutuhkan proses reformasi birokrasi. Melalui reformasi birokrasi, berbagai perubahan unsur-unsur kelembagaan yang dilakukan, akan memaksa tertransformasinya mekanisme *spoil system* menjadi *merit system*.

c. Konsep Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

Menurut Savarianti dkk, sistem ini dengan tegas ingin memagari birokrasi agar mempunyai karakteristik organisasi harmonis, netral, dan berorientasi pada pelayanan public serta tidak mempunyai lagi penyakit *bureaumania* dan patologi birokrasi.⁵⁰ Harapan ini tidak hanya kepada birokrasi di level pusat, namun juga yang ada di berbagai kabupaten/kota. UU ASN meletakkan dasar kompetisi terbuka di antara pegawai negeri sipil dalam proses pengisian jabatan, khususnya dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi (JPT).

Dengan sistem ini, pengisian jabatan Pimpinan Tinggi Pratama akan dilakukan secara terbuka di antara pegawai negeri sipil (PNS) yang memenuhi syarat jabatan dan standar kompetensi jabatan. Dengan sistem seleksi terbuka seperti ini, maka pegawai negeri sipil (PNS) memiliki kesempatan yang sama untuk duduk di jabatan-jabatan tertentu. Seleksi terbuka ini diharapkan dapat memperkuat kompetisi di antara PNS, menggerakkan pengetahuan dan mobilitas PNS, serta memperkuat implementasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Jika seluruh instansi pemerintah menerapkannya, maka dengan sendirinya PNS yang

⁴⁹ *Ibid*, halaman 3

⁵⁰ *Ibid*, halaman 27

tidak berkompeten dan kalah bersaing akan tereliminasi. Sistem ini juga akan meminimalisir patologi birokrasi dan fragmentasi (hancurnya) institusi pemerintah sehingga ego sektoral dapat dikurangi.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara antara lain mengamanatkan bahwa pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama 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 dan dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antar kabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi. Hal ini tentunya sejalan dengan Program Percepatan Reformasi Birokrasi salah satu diantaranya adalah Program Sistem Promosi PNS secara terbuka.

Pelaksanaan sistem promosi secara terbuka yang dilakukan melalui pengisian jabatan yang lowong secara kompetitif dengan didasarkan pada sistem merit. Dengan sistem merit tersebut, maka pelaksanaan promosi jabatan didasarkan pada kebijakan dan Manajemen ASN yang dilakukan sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Untuk itu dalam rangka pengisian

jabatan tinggi harus pula memperhatikan 9 (sembilan) sistem merit, meliputi

kriteria⁵¹:

- 1) seluruh Jabatan sudah memiliki standar kompetensi Jabatan;
- 2) perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
- 3) pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
- 4) memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;
- 5) memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
- 6) menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;
- 7) merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
- 8) memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang;
- 9) memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi

Di lain pihak dengan telah diundangkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil lebih menguatkan bahwa pengisian jabatan pimpinan tinggi dilakukan secara terbuka dan kompetitif baik untuk instansi pusat maupun daerah. Sehubungan dengan ketentuan sebagaimana tersebut guna lebih menjamin pejabat pimpinan tinggi memenuhi persyaratan jabatan yang diperlukan oleh jabatan tersebut, sehingga diatur mengenai tata cara dan persyaratan pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dan kompetitif berdasarkan sistem merit, dengan mempertimbangkan Tahun 2019 Tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif

d. Implementasi

Di Indonesia, merit sistem secara legal formal diberlakukan pada tahun 2014 melalui Undang-Undang No 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

⁵¹ Kementerian Agama RI, 2021, *Buku Saku Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi, Pegawai negeri Sipil kementerian Agama republic Indonesia*, Jakarta, Biro Pegawayaan Departemen Agama RI, halaman 5

Dalam UU tersebut dinyatakan bahwa kebijakan manajemen ASN berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan (tanpa diskriminasi). Sistem ini seolah menjadi kritik atas suburnya praktek nepotisme, dan primordialisme di dunia kerja. Oleh karenanya sistem merit menjadi salah satu hasil dari agenda reformasi birokrasi yang dicanangkan Presiden untuk menciptakan birokrasi netral dan mampu melayani kebutuhan publik serta bebas dari KKN.

Pemberlakuan merit sistem dalam birokrasi Indonesia bertujuan untuk menghasilkan ASN yang profesional dan berintegritas dengan menempatkan mereka pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya; pemberian kompensasi yang adil dan layak; mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat; dan melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit.

Implementasi merit sistem dapat diwujudkan pada manajemen sejak perencanaan kebutuhan SDM hingga pensiun nantinya. Dalam kondisi ideal, penerapan merit sistem dalam manajemen ASN dapat digambarkan sebagai berikut:⁵²

1. Penyusunan dan penetapan Kebutuhan

Pada aspek penyusunan dan penetapan kebutuhan, merit sistem dapat

diterjemahkan instansi dengan membuat perencanaan kebutuhan ASN 5

⁵² Norin Mustika Rahadiri A, *Kantor Regional I BKN Jogjakarta*, <https://yogyakarta.bkn.go.id/artikel/0/2022/05/mengenal-merit-sistem-refleksi-implementasinya>, diakses tanggal 3 Agustus 2023, Pukul 08.00 WIB

tahunan berdasarkan Anjab (Analisis Jabatan) dan ABK (Analisis Beban Kerja) yang dalam penyusunannya mempertimbangkan jumlah, pangkat, dan kualifikasi pegawai yang ada, dengan mempertimbangkan pegawai yang akan pensiun.

2. Pengadaan

Pada aspek pengadaan, merit sistem salah satunya ditunjukkan dengan mekanisme rekrutmen pegawai yang terbuka, transparan dan kompetitif. Dengan metode tersebut diharapkan SDM yang dihasilkan berasal dari talenta-talenta terbaik dan unggul.

3. Pengembangan karier

Merit sistem dalam aspek ini dapat berupa kebijakan/program pengembangan karier berdasarkan hasil pemetaan talenta melalui assessment, analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja, *talent pool*, dan rencana suksesi berdasarkan pola karier instansi.

4. Promosi dan Mutasi

Merit sistem pada aspek promosi dan mutasi diwujudkan dalam bentuk kebijakan yang objektif dan transparan didasarkan pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan *Talent Pool*. Salah satu bentuk kebijakan tersebut adalah pengisian JPT melalui seleksi terbuka. Melalui seleksi terbuka diharapkan dapat menghasilkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan sesuai kebutuhan organisasi, mengatasi *spoil system* dan jual beli jabatan, serta memberikan kesempatan bagi semua pegawai untuk berkompetisi.

5. Penilaian kinerja

Penetapan target kinerja, evaluasi kinerja secara berkala (berkelanjutan) dengan menggunakan metode yang obyektif, menganalisis kesenjangan kinerja dan mempunyai strategi untuk mengatasinya dan menggunakan hasil penilaian kinerja dalam membuat keputusan terkait promosi, mutasi dapat menjadi bentuk implementasi merit sistem.

6. Penggajian, Penghargaan dan Disiplin

Instansi mengaitkan hasil penilaian kinerja dan disiplin dengan membayar tunjangan kinerja dan memberi penghargaan kepada pegawai serta melakukan penegakan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku.

7. Jaminan dan perlindungan

Instansi mempunyai program perlindungan untuk pegawai diluar dari jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan program pensiun yang diselenggarakan pemerintah nasional, serta menjamin kemudahan pelayanan administrasi bagi pegawai.

8. Evaluasi

Pada perjalanannya selama hampir 8 tahun, implementasi sistem merit di birokrasi Indonesia tidak terlepas dari tantangan. Berdasarkan peta sebaran penerapan sistem merit per Provinsi sampai dengan Tahun 2021 yang disusun Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sebagai instansi yang dimandatkan untuk mengawasi penyelenggaraan merit sistem menunjukkan bahwa rata-rata pemerintah provinsi wilayah Indonesia telah menerapkan sistem merit manajemen ASN, sedangkan wilayah Indonesia bagian timur rata-rata belum menerapkan sistem merit dengan optimal. Sebaran ini menunjukkan bahwa faktor geografis mempengaruhi implementasi sistem merit. Bukan fakta yang

mengejutkan mengingat wilayah Indonesia sangat luas dan berbentuk kepulauan yang seringkali menjadi tantangan dalam hal pemerataan, hingga berujung pada ketimpangan kondisi antara wilayah barat dengan timur.

Sejalan dengan praktek baik dalam perekrutan pegawai, guna menjaga dan meningkatkan kualitas SDM hasil rekrutmen tersebut semestinya ditindaklanjuti dengan pembinaan dan pengembangan yang baik juga. Hanya saja dari penilaian implementasi merit sistem yang dilakukan KASN justru menunjukkan aspek pengembangan karier cenderung rendah dan perlu ditingkatkan.

C. Faktor Pendorong dan Penghambat Asesmen Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

1. Faktor Pendorong

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh David Ariswandy dkk bahwa factor pendorong proses seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi peratama (JPTP) daerah, adalah sebagai berikut :⁵³

- a. Ingin meningkatkan Kapasitas dan jenjang karir, yaitu dengan maksud untuk mengukur kemampuan dan pengetahuan.
- b. Ingin meningkatkan Kompetensi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman dalam pekerjaan atau jabatan.
- c. Ingin meningkatkan Integritas dan komitmen dalam melaksanakan tugas jabatan.

Dengan adanya seleksi secara terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP) Eselon II-b pada pemerintah daerah saat ini dapat memperbaiki kekurangan pada pengangkatan pejabat struktural sebelumnya yang dilaksanakan oleh Tim

⁵³ David Ariswandy,dkk, 2021. “Analisis Proses Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Studi Kasus Penetapan JPTP Tahun 2020)”, *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai* , Vol 7, No 1, halaman 22

Baperjakat yang mempunyai tugas pokok memberikan pertimbangan dalam pengangkatan pejabat, relatif kurang berfungsi dengan baik, dikarenakan selama ini pengangkatan jabatan struktural, Sekretaris Baperjakat belum sepenuhnya menempuh mekanisme sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dikarenakan selama ini pengangkatan jabatan pimpinan tinggi pratama (Eselon II.b) prosedur pengangkatannya cenderung bersifat *Top Down* atau langsung diarahkan atau ditunjuk oleh Kepala daerah Sehingga peran dan fungsi Baperjakat tinggal menyesuaikan saja untuk proses lebih lanjut.

2. Faktor Penghambat Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

Akuntabilitas merupakan bagian dari implementasi kebijakan. Faktor-faktor penentu akuntabilitas diatas, apabila dikaitkan dengan faktor untuk menilai kinerja implementasi kebijakan maka dapat digolongkan menjadi faktor eksternal dan faktor internal. Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Agustino, faktor eksternal yang turut mendorong maupun menghambat keberhasilan kebijakan publik adalah lingkungan sosial, ekonomi dan politik. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan, sehingga upaya implementasi kebijakan mensyaratkan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif.⁵⁴

⁵⁴ Agustino. 2016. *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter Van*, Jakarta, Rajawali Press.halaman 144

Disisi lain, menurut George C.Edward III dalam Agustino faktor internal yang menentukan keberhasilan maupun implementasi kebijakan publik adalah sumber daya. Sumber daya terdiri dari beberapa elemen, yaitu masih banyak terjadi pelanggaran dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di lingkungan Pemerintah Daerah ketidak sesuaian dalam tata cara Pengisian dan Pengangkatan Jabatan Pimpinan Tinggi sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.⁵⁵

Berdasarkan pada berbagai sumber-sumber pemberitaan mengenai seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi, masih terdapat beberapa permasalahan yang terjadi dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama,antara lain :

- a. Masih ada pemerintah daerah, baik Provinsi maupun Kabupaten/Kota tidak melaporkan status seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) baru kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).⁵⁶ Hal ini menjadi masalah karena berdasarkan Undang Undang No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, KASN memiliki kewenangan dalam mengawasi setiap tahapan proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi mulai dari pembentukan panitia seleksi instansi, pengumuman lowongan, pelaksanaan seleksi, pengusulan nama calon, penetapan, dan pelantikan Pejabat Pimpinan Tinggi. Dengan demikian, mekanisme yang tepat dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi adalah melaporkan status seleksi Jabatan

⁵⁵ *Ibid*, halaman 151

⁵⁶ Susana Andi Meyrina, 2017, *Implementasi Peningkatan Kinerja melalui Merit Sistem Guna melaksanakan UU Nomor 5 Tahun 2014*. Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, halaman 17

Pimpinan Tinggi (JPT) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) baru kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Namun banyak Pemerintah Daerah yang ternyata belum melaksanakan mekanisme ini. Salah satu Komisioner mengungkapkan, tercatat ada 22 dari 34 Provinsi dan 314 Kabupaten/Kota tidak melaporkan status pengisian JPT kepada KASN.⁵⁷ Hal ini diperkuat dengan pernyataan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), bahwa salah satu pelanggaran yang sering dilakukan adalah pengangkatan JPT tanpa seleksi, sedangkan berdasarkan UU ASN, bahwa pengangkatan JPT harus melalui seleksi terbuka. Hal tersebut berarti bahwa masih banyak pemerintah daerah yang belum melaksanakan sistem merit dalam penempatan JPTnya⁵⁸. Kewenangan KASN tersebut pada dasarnya dimaksudkan untuk membantu instansi pemerintah daerah untuk mendapatkan pejabat pimpinan tinggi yang profesional, berkinerja, dan berintegritas tinggi melalui rekomendasi. Sehingga apabila tidak melaporkan kepada KASN, instansi pemerintah tersebut tidak mendapatkan pengawasan dan rekomendasi apabila adanya calon aparatur yang hendak menduduki JPT tidak berkompeten, dan tidak profesional, yang tentunya akan menghambat pada proses birokrasi pada instansi pemerintah daerah tersebut.

- b. Terdapat intervensi dan kooptasi politik yang masih kuat dalam manajemen ASN.⁵⁹ sehingga masih terjadi pengangkatan dan pemberhentian pejabat dari JPT yang tidak didasari pada prinsip merit, Hal itu dilihat dari masih adanya

⁵⁷ *Ibid*, halaman 18.

⁵⁸ Anonim, *Aturan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Sering Dilanggar*” diunduh dari <https://nasional.sindonews.com/diakses> pada tanggal 3 Agustus 2023, pukul 13:09 WIB

⁵⁹ S. Dwiputrianti, 2018, *Challenges Implementation of Merit System in Open Recruitment of Government High Position*, halaman 11

Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) yang ingin mempertahankan *spoils system*, dimana pengangkatan Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) tidak didasarkan pada aspek kompetensi, kualifikasi dan profesionalisme melalui seleksi terbuka. Demikian juga dengan pemberhentian pejabat dari Jabatan Pimpinan Tinggi, yang sering kali dilakukan tanpa berdasarkan alasan yang kuat dan prosedur sebagaimana diatur dalam Undang-Undang. Pada dasarnya Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) merupakan pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN dan pembinaan manajemen ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.⁶⁰

- c. Masih adanya praktek rasa suka dan tidak suka (*Like and Dislike*) dalam pemberhentian dari Jabatan Pimpinan Tinggi yang tidak sesuai dengan prinsip sistem merit⁶¹. Apabila hal ini yang terjadi, maka besar kemungkinan terjadi nepotisme, yaitu pengisian jabatan yang tidak berbasis prestasi ataupun kemampuan, melainkan pada hubungan-hubungan pertemanan, kekeluargaan, dan hubungan politik.⁶² Sebagai akibatnya, muncul kecenderungan kompetensi pegawai yang tidak sesuai dengan bidang yang dilayani, sehingga pelayanan masyarakat juga menjadi buruk, dimana sebagian besar dilayani oleh Pegawai Negeri Sipil atau PNS. Sebagai contoh masih terdapat pelayanan yang bertele-tele dan cenderung birokratis; biaya yang tinggi (*high cost economy*); pungutan

⁶⁰ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

⁶¹ KASN, 2019, *Pedoman Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi* Materi dari Asisten komisioner Bidang Kajian Dan Pengembangan Komisi Aparatur Sipil Negara

⁶² Cegah Nepotisme, Kepala Daerah Jangan Sembarangan Ganti JPT” diunduh dari <https://radarpena.com/kesra>. diakses pada tanggal 3 Agustus 2023 pukul 13:56 WIB

pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat; pelayanan yang diskriminatif; mendahulukan kepentingan pribadi, golongan atau kelompok, termasuk kepentingan atasannya ketimbang kepentingan publik; adanya perilaku malas dalam mengambil inisiatif di luar peraturan; masih kuatnya kecenderungan untuk menunggu petunjuk atasan; sikap acuh terhadap keluhan masyarakat; lamban dalam memberikan pelayanan; kurang berminat dalam men-sosialisasikan peraturan kepada masyarakat.⁶³

- d. KASN banyak menerima aduan mengenai adanya transaksi uang dalam mempertahankan jabatan, dimana hal itu sama dalam hal jual-beli jabatan⁶⁴. Praktik posisi jual beli di tingkat pemerintah daerah juga merupakan fenomena umum, terutama di instansi pemerintah daerah yang memiliki tingkat kepatuhan yang sangat rendah dalam menjalankan UU-ASN. Praktik posisi jual beli menjadi pengaruh pada kualitas rendahnya pejabat tinggi di birokrasi dan ini menjadi kendala bagi realisasi birokrasi Indonesia yang efisien dan efektif.⁶⁵
- e. Masih terbatasnya jumlah *assessment center* atau *assessor* yang bersertifikat. Jumlah lembaga penilai kinerja (*assessment center*) yang terdata di Badan Kepegawaian Negara (BKN) Tahun 2018 sebanyak 30 lembaga dan 310 assessor. Jumlah tersebut sangat kecil dibandingkan dengan kebutuhan *assessment center* untuk melakukan uji kompetensi bagi pengisian sekitar 30.585 Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di 34 Kementerian, 31 Lembaga

⁶³ A. Darayanto, "Merit System dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil" *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Vol.1 No.1, halaman 1

⁶⁴ *Ibid*

⁶⁵ *Ibid*, halaman 10

Pemerintah Non Kementerian (LPNK), 89 Lembaga Non Struktural (LNS), 34 Provinsi, dan 514 Kabupaten/Kota di Indonesia. Sedangkan pentingnya peran *assessment center* atau *assessor* dalam pelaksanaan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi secara terbuka adalah diharapkan dapat menghasilkan pimpinan tinggi yang profesional.⁶⁶

Masih terbatasnya panitia seleksi yang kompeten, kredibel dan tidak berpotensi menimbulkan konflik kepentingan mengingat tali persaudaraan yang erat di daerah. Kredibilitas panitia seleksi juga dapat terganggu dengan adanya intervensi politik yang dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), partai politik, lembaga swadaya masyarakat atau pihak lainnya. Konflik kepentingan (*conflict of interest*) ini masih dijumpai dalam beberapa hasil keputusan panitia seleksi di berbagai instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Sedangkan pentingnya peran panitia seleksi dalam pelaksanaan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi secara terbuka adalah wajib melakukan seleksi secara objektif dan transparan.⁶⁷

⁶⁶ Anita Dan Sulaeman Fattah.2018, *Manajemen Talenta PNS di Intansi Pemerintah Daerah*, Jakarta, Pusat Kajian Dan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, halaman 78

⁶⁷ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Mekanisme dan tata cara pengangkatan jabatan pimpinan tinggi (JPT) maka pejabat pembina kepegawaian (PPK) dapat merujuk pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, untuk membangun ASN yang profesional berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dibuktikan dengan memasukkan *assessment center* sebagai salah satu metode uji kompetensi dalam Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 40/2018, tahun 2018, sehingga dengan proses tersebut diharapkan tujuan negara sebagaimana yang termaktub didalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 dapat terwujud dengan lahirnya pejabat pimpinan tinggi yang memiliki kompetensi, kualifikasi serta mampu bekerja secara adil dan wajar dalam menjalankan tugasnya untuk memimpin instansi pemerintahan.
2. Metode *assessment center* saat masih relevan untuk digunakan sebagai metode uji kompetensi dalam rangka mendukung pengelolaan SDM ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja serta terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara metode *assessment center* terhadap pengembangan karir Pegawai/ASN dan berlakunya merit sistem dalam

birokrasi Indonesia yang bertujuan untuk menghasilkan ASN yang profesional dan berintegritas dengan menempatkan mereka pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya.

3. Masih ada pemerintah daerah, baik Provinsi maupun Kabupaten/Kota tidak melaporkan status seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) baru kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), selain itu masih terdapat intervensi dan kooptasi politik yang masih kuat dalam manajemen ASN, dan masih ada praktek rasa suka dan tidak suka (*Like and Dislike*) dalam pemberhentian dari Jabatan Pimpinan Tinggi yang tidak sesuai dengan prinsip sistem merit, selain itu masih terbatasnya jumlah *assessment center* atau *assessor* yang bersertifikat dan Masih terbatasnya panitia seleksi yang kompeten, kredibel

B. Saran

1. Hendaknya Dalam hal pengisian jabatan pimpinan tinggi maka perlu dibuat sebuah aturan hukum yang mengatur mengenai jarak waktu pelaksanaan rekrutmen pengangkatan jabatan pimpinan tinggi selanjutnya perlu disusun suatu materi baku yang objektif terkait pelaksanaan seleksi seperti hal hal apa saja yang menjadi sebuah tolak ukur bagi panitia seleksi dalam menentukan layak tidaknya seorang calon pejabat pimpinan tinggi untuk menduduki jabatan pimpinan tinggi.
2. Hendaknya *assessment center* harus ditingkatkan yang meliputi sosialisasi *assessment center* dan penilaian *assessment center*. dan hendaknya pemerintah dapat meningkatkan sosialisasi sebelum dan sesudah

pelaksanaan *assessment center* agar pegawai/ASN bisa menyiapkan performanya untuk mengembangkan karirnya. Serta panitia pelaksana assesmen bisa terbuka dengan tentang hal apa saja yang dinilai pada pelaksanaan *assessment center*. Dan pemerintah juga hendaknya dapat meningkatkan evaluasi metode *assessment center* setiap tahunnya untuk mengukur penilaian apa saja yang harus dipertahankan dan harus diubah dalam pelaksanaan *assessment center* kedepannya.

3. Hendaknya pemerintah daerah, baik Provinsi maupun Kabupaten/Kota tidak melaporkan status seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) baru kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), dan tidak ada lagi intervensi dan kooptasi politik dalam manajemen ASN, dan hendaknya praktek rasa suka dan tidak suka (*Like and Dislike*) dalam pemberhentian dari Jabatan Pimpinan Tinggi dihilangkan, serta jumlah *assessment center* atau *assessor* yang bersertifikat dan Masih perlu ditambah.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Agustino. 2016. *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter Van*, Jakarta, Rajawali Press.
- Agus Sujanto, 2007. *Psikologi Perkembangan*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Ahmad Muhammad Yusuf, 2019, *Ensiklopedi Tematis Ayat I-Qur'an & Hadist Jilid 4.*, Jakarta: Widya Cahaya.
- Anita Dan Sulaeman Fattah. 2018, *Manajemen Talenta PNS di Intansi Pemerintah Daerah*, Jakarta, Pusat Kajian Dan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- A.W. Widjaja. 2016. *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: Rajawali.
- Deni Damayanti. 2016. *Pintar Menulis Karya Ilmiah Sejak Bangku kuliah Esai, Jurnal, Skripsi, Tesis, Dan Karya Ilmiah Populer*. Yogyakarta. Araska.
- E. Utrecht, 2018, *Pengantar Hukum Administrasi Negara Indonesia*, Surabaya: Pustaka Tinta Mas.
- Henderina S. Laiskodat, 2021, *Assessment Center*, Kupang, Badan Kepegawaian Daerah Propinsi NTT.
- Holidin Defny, 2013. *Reformasi Birokrasi Dalam Praktik*, Jakarta: Kemenpan-RB
- Ida Hanifah dkk. 2018. *Pedoman an Tugas Akhir Mahasiswa*. Medan: FH. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Johnny Ibrahim, 2016, *Teori dan Metodologi Penelitian Hukum Normatif*, Malang: Bayumedia.
- Kasmir, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- KASN, 2019, *Pedoman Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi* Materi dari Asisten komisioner Bidang Kajian Dan Pengembangan Komisi Aparatur Sipil Negara.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2018, *Kamus* Jakarta: Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa.

Kementerian Agama RI, 2021, *Buku Saku Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi, Pegawai negeri Sipil kementerian Agama republic Indonesia*, Jakarta, Biro Kepegawaian Departemen Agama RI.

Komaruddin. 2017, *Ensiklopedia Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.

Malayu S.P.Hasibuan 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Musanef. 2017. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: Gunung Agung.

M. Yahya Harahap, 2018, *Kekuasaan Mdahkamah Agung Pemeriksaan Kasasi dan Peninjauan kembali Perkara Perdata*, Jakarta: Sinar Grafika.

Serdamayanti , 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.

S. Dwiputrianti, 2018, *Challenges Implementation of Merit Systm in Open Recruitment of Government High Position*.

Solichin Abdul Wahab, 2016, *Analisis kebijaksanaan, Dari formulasi ke implementasi kebijaksanaan Negara*, Jakarta, Bumi Aksara.

Susana Andi Meyrina, 2017, *Implementasi Peningkatan Kinerja melalui Merit Sistem Guna melaksanakan UU Nomor 5 Tahun 2014*. Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

Syaiful F. 2014. *Assessment Centre, Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.

Zauhar Soesilo. 2017. *Reformasi Administrasi, Konsep, Dimensi Dan Strategi*, Magelang: BumiAksara.

B. Internet

Anonim, *Kamus Hukum*, <https://suduthukum.com/2017/04/pengertian-tinjauan-yuridis.html>, diakses tanggal 1 April 2023, pukul 07.45 WIB.

Anonim, “Kamus Hukum”, diunduh melauai [lhttps://suduthukum.com/](https://suduthukum.com/) diakses tanggal 1 Agustus 2023, pukul 07.45 Wib.

Ayu Rafika Sitoresmi, Liputan 6, <https://www.liputan6.com/hot/read/4921345/asesmen-adalah-suatu-penilaian-kinerja-pahami-pengertian-dan-tujuannya>, di akses tanggal 20 Pebruari 2023, Pukuk 12.00 WIB.

Anonim, <https://analisadaily.com/berita/baca/2022/11/25/1036524/pemkab-paluta-buka-lelang-3-jabatan-pimpinan-tinggi-pratama/>, diakses tanggal 3 Agustus 2023, Pukul 20.15 WIB.

Anonim, <https://analisadaily.com/berita/baca/2022/11/25/1036524/pemkab-paluta-buka-lelang-3-jabatan-pimpinan-tinggi-pratama/>, diakses tanggal 3 Agustus 2023, Pukul 20.15 WIB.

Anonim, <https://analisadaily.com/berita/baca/2022/11/25/1036524/pemkab-paluta-buka-lelang-3-jabatan-pimpinan-tinggi-pratama/>, diakses tanggal 3 Agustus 2023, Pukul 20.15 WIB.

Anonim, <https://analisadaily.com/berita/baca/2022/11/25/1036524/pemkab-paluta-buka-lelang-3-jabatan-pimpinan-tinggi-pratama/>, diakses tanggal 3 Agustus 2023, Pukul 20.15 WIB.

Anonim, *Aturan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Sering Dilanggar*” diunduh dari <https://nasional.sindonews.com/>diakses pada tanggal 3 Agustus 2023, pukul 13:09 WIB.

Cegah Nepotisme, Kepala Daerah Jangan Sembarangan Ganti JPT” diunduh dari <https://radarpena.com/kesra>. diakses pada tanggal 3 Agustus 2023 pukul 13:56 WIB.

Fredy Joko, 2017. “Management Assessment Center BPKP diunduh melalui <https://www.google.com>, diakses tanggal 7 Agustus 2023, Pukul 09.30 WIB.

Norin Mustika Rahadiri A, *Kantor Regional I BKN Jogjakarka*, <https://yogyakarta.bkn.go.id/artikel/0/2022/05/mengenal-merit-sistem-refleksi-implementasinya>, diakses tanggal 3 Agustus 2023, Pukul 08.00 WIB.

Sumardi, “ Problematika Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT)”, diunduh melalui <https://bengkelnarasi.com>, diakses Senin 03 Juli 2023.

C. Jurnal/Artikel

A. Darayanto, “Merit System dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil” *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*,

David Ariswandy,dkk,2021 “Analisis Proses Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Studi Kasus Penetapan JPTP Tahun 2020)”, *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai* , Vol 7, No 1,

D.Sartika Kusumaningrum, dkk. 2020. “Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia”. *Jurnal Borneo Administrator*, Vol. 16 No. 2

I Made Sentosa. Dkk, 2019. “Pengaruh Metode *Assessment Center* Terhadap Pengembangan Karir PT Tirta Investama Bali”. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Equilibrium*. Bali: Universitas Ngurah Rai.

Ismail, Artikel, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Implementasi Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama Bagi Pns Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Badan Kepegawaian.

Weasley dalam Savarianti dkk, “Millennial Dalam Birokrasi: Akselerasi Pegawai Millennial dalam Instansi Pemerintah” , *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, Vol.8 Nomor 1 Tahun 2020.

D. Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Dasar Negara RI Tahun 1945.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka Dan Kompetitif Di Lingkungan Instansi Pemerintah.

.
.

.