

**REFORMASI METODE SELEKSI TERBUKA DALAM PENGANGKATAN PEJABAT TINGGI PRATAMA:
IMPLEMENTASI PRINSIP MERIT SYSTEM**

Febrica Stevanie¹, Weny Susanti², Sonnadia Salsabilla Putri³, Aziz Umar Za⁴, Prof.
Iskandar, S.H., M.Hum⁵, Sonia Ivana Barus, S.H., M.H⁶
Ilmu Hukum, Universitas Bengkulu

Email : febricastevanny25@gmail.com¹, wsusanti236@gmail.com²,
salsabillaputrisonnadia@gmail.com³, azizumarza42@gmail.com⁴, suttaniskandar@yahoo.com⁵,
soniaivana@unib.ac.id⁶

ABSTRAK

Artikel ini membahas mekanisme seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP) di Kota Bengkulu dalam konteks implementasi prinsip merit system sebagai bagian dari reformasi birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Proses seleksi yang terdiri dari tahapan pengumuman lowongan, verifikasi administrasi, uji kompetensi hingga penetapan tiga besar telah diatur dalam berbagai regulasi, seperti UU No. 5 Tahun 2014, PP No. 11 Tahun 2017, dan PermenPANRB No. 13 Tahun 2014. Namun, dalam praktiknya ditemukan sejumlah persoalan seperti kurangnya transparansi hasil seleksi, belum optimalnya pelaksanaan assessment center, serta masih adanya indikasi intervensi politik dalam proses penetapan pejabat. Selain itu, terdapat kendala hukum berupa ketidakjelasan kriteria rekam jejak jabatan dan lemahnya sanksi terhadap pelanggaran prinsip merit. Kajian ini menyimpulkan bahwa penguatan regulasi dan peningkatan kewenangan Komisi ASN menjadi langkah strategis untuk memastikan seleksi JPTP berlangsung adil, objektif, dan profesional.

Kata Kunci: Seleksi JPTP, Merit Sistem, KASN

ABSTRACT

This article examines the open selection mechanism for High Leadership Positions (Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama or JPTP) in Bengkulu City, within the framework of implementing the merit system principle as part of bureaucratic reform aimed at achieving good governance. The selection process including job announcement, administrative verification, competency testing, and the appointment of the top three candidates is regulated by Law No. 5 of 2014, Government Regulation No. 11 of 2017, and Ministerial Regulation No. 13 of 2014. In practice, however, several issues arise, such as lack of transparency in selection results, suboptimal implementation of the assessment center, and indications of political intervention in final appointments. Legal challenges also persist, particularly the ambiguous definition of "career track record" and the absence of firm sanctions against violations of the merit principle. This study concludes that strengthening regulations and enhancing the authority of the ASN Commission (KASN) are strategic measures to ensure that JPTP selections are conducted fairly, objectively, and professionally.

Keywords : JPTP Selection, Merit System, KASN

Article History

Received: Mei 2025

Reviewed: Mei 2025

Published: Mei 2025

Plagiarism Checker No 234

Prefix DOI : Prefix DOI :

10.8734/CAUSA.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : CAUSA



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Pada era reformasi birokrasi, sistem merit yakni pengelolaan sumber daya manusia aparatur negara berdasarkan kompetensi, kinerja, dan integritas menjadi pilar utama untuk mewujudkan good governance yang menuntut birokrasi profesional, akuntabel, dan bebas dari praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Dengan penerapan merit system secara konsisten, jabatan-jabatan strategis diisi oleh orang yang tepat serta membangun kepercayaan publik terhadap kualitas pelayanan pemerintah, sementara tanpa komitmen terhadap prinsip-prinsip tersebut, upaya reformasi birokrasi hanya akan berhenti di permukaan tanpa menghasilkan peningkatan kinerja atau keadilan dalam pelayanan publik.

Secara normatif, pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama setara eselon II diatur secara komprehensif dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang pada Pasal 40 menegaskan bahwa promosi dan mutasi pegawai negeri sipil harus berbasis sistem merit. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 kemudian merinci tata cara seleksi pada Pasal 18 hingga Pasal 25, mencakup persyaratan administratif, uji kompetensi manajerial, sosio-kultural, dan integritas. Di samping itu, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 sering dijadikan pedoman teknis terkait standar penilaian, mekanisme keberatan, dan mekanisme pelaksanaan seleksi terbuka.

Namun dalam praktik Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama—terutama untuk posisi eselon I yang mengemban tugas strategis pengambilan kebijakan—masih ditemukan sejumlah kendala mendasar. Pertama, indikasi penunjukan “orang dalam” dan kongkalikong antara penyelenggara seleksi dengan calon tertentu melemahkan asas keadilan dan objektivitas. Kedua, kurangnya transparansi di setiap tahap seleksi, mulai dari pengumuman kebutuhan formasi hingga pengumuman hasil akhir, menimbulkan keraguan publik terhadap objektivitas keputusan. Ketiga, inkonsistensi penerapan prinsip merit terlihat ketika indikator dan bobot penilaian kompetensi teknis, manajerial, dan sosio-kultural tidak seragam antarpemerintah daerah, bahkan kerap berubah-ubah, sehingga kredibilitas proses seleksi dan kualitas kepemimpinan daerah menjadi terancam.

Berbagai studi empiris mendukung perlunya penyesuaian antara regulasi dan praktik. Penelitian Rahman (2018) menunjukkan dominasi indikator kompetensi teknis di beberapa provinsi, sedangkan kompetensi sosial dan etika yang sama krusialnya sering terabaikan.¹ Sementara itu, Hendriyani et al. (2020) mengungkap minimnya publikasi hasil penilaian dan umpan balik kepada pelamar, sehingga ruang kontrol masyarakat sipil terhadap proses seleksi menjadi tertutup. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa regulasi yang kuat saja tidak cukup; perlu pula upaya konkrit untuk memperkuat implementasi di lapangan.² Untuk itu, penguatan merit system hendaknya meliputi peningkatan kapasitas penyelenggara seleksi melalui pelatihan dan standarisasi prosedur, penyediaan transparansi data terbuka lewat portal publik yang memantau tiap tahapan seleksi, serta pembentukan mekanisme audit eksternal yang independen untuk memastikan akuntabilitas. Langkah-langkah ini penting agar prinsip kompetensi, kinerja, dan integritas benar-benar terwujud dalam setiap pemilihan pejabat publik.

Di Provinsi Bengkulu, misalnya, Pemerintah Provinsi telah menyelesaikan seleksi enam jabatan eselon II pada tahun 2024 dan mengumumkan tiga besar calon terpilih untuk diserahkan kepada Gubernur. Di Kota Bengkulu, tahapan seleksi formal telah dijalankan sesuai regulasi meski masih terdapat indikasi permasalahan implementasi. Sementara itu, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Bengkulu Utara membuka lelang terbuka untuk lima jabatan eselon II pada Oktober 2024, Kabupaten Lebong menyelenggarakan seleksi terbuka sepuluh jabatan kepala organisasi perangkat daerah pada Maret hingga April 2024, dan

¹ Rahman, A. Analisis Penerapan Sistem Merit dalam Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(2), (2018). 123

² Hendriyani, S., Wibowo, T., & setiawan, P. Transparansi dan Akuntabilitas Seleksi Terbuka PNS: Studi Kasus di Provinsi X. *Jurnal Birokrasi*, 7(1), (2020). 45

Pemerintah Kabupaten Bengkulu Selatan mengumumkan seleksi untuk mengisi jabatan kosong di beberapa dinas. Dengan demikian, meski kerangka legal sudah memadai, perbaikan di tingkat operasional tetap diperlukan agar birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi, Kabupaten, dan Kota se-Provinsi Bengkulu dapat benar-benar profesional dan terpercaya.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana mekanisme pembentukan panitia seleksi dalam proses seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP) berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku?
2. Bagaimana metode dan instrumen yang digunakan dalam setiap tahapan seleksi terbuka JPTP untuk memastikan penerapan sistem merit, serta sejauh mana efektivitasnya dalam menjamin prinsip objektivitas, transparansi, dan profesionalisme?

Tujuan dan Manfaat

1. Menganalisis konsistensi mekanisme pembentukan panitia seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP) dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan metode dan instrumen yang digunakan dalam setiap tahapan seleksi terbuka JPTP untuk memastikan penerapan sistem merit, serta sejauh mana efektivitasnya dalam menjamin prinsip objektivitas, transparansi, dan profesionalisme.

METODE PENELITIAN

a. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode yuridis normatif dengan pendekatan kualitatif untuk menganalisis kesenjangan antara regulasi dan implementasi seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP). Pendekatan yuridis normatif dipilih karena fokus penelitian terletak pada evaluasi konsistensi hukum positif (UU No. 5/2014, PP No. 11/2017, dan PermenPANRB) dengan praktik di lapangan.³

Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi aspek preskriptif (hukum tertulis) dan deskriptif (praktik administratif) secara terintegrasi, sekaligus mengidentifikasi kontradiksi atau inkonsistensi dalam penerapan prinsip merit system.⁴

b. Sumber Penelitian

- a. Sumber Hukum Primer: norma atau kaidah dasar, peraturan perundang-undangan, bahan hukum, yurisprudensi dan traktat.
- b. Bahan hukum sekunder, yaitu rancangan undang-undang, hasil-hasil penelitian hasil karya dari kalangan hukum, dan seterusnya.
- c. Bahan hukum tersier, yaitu bahan yang memberikan penjelasan terhadap bahan hukum primer dan hukum sekunder, misalnya kamus, ensiklopedia dan seterusnya.

PEMBAHASAN

1. Mekanisme Pembentukan Panitia Seleksi Dalam Proses Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP)

Keterbukaan dan akuntabilitas merupakan prasyarat mutlak dalam mekanisme seleksi JPTP untuk menjamin penerapan sistem merit sekaligus mencegah konflik kepentingan. Pasal 3 PermenPANRB No. 15 Tahun 2019 menegaskan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipatif dalam pengisian JPTP. Dalam praktiknya, panitia seleksi harus secara terbuka mengumumkan hasil setiap tahapan termasuk nilai dan peringkat peserta sebagai bentuk pertanggungjawaban publik.

³ Soerjono Soekanto & Sri Mamudja, 2001, *Penelitian Hukum Normatif (Suatu Tinjauan Singkat)*, Rajawali Pers, Jakarta, Hal 13-14

⁴ Rosidi, Ahamad, Mukti Zainuddin and Ismi Arifiana. "Metode Dalam Penelitian Hukum Normatif Dan Sosiologis (Field Research)." *Journal Law and Government* (2024): hal. 8

Langkah transparansi ini sejalan dengan 17 asas umum pemerintahan baik (AAUPB), yang menempatkan keterbukaan dan partisipasi sebagai elemen inti *good governance*. Tanpa pengumuman hasil seleksi yang memadai dan pengawasan independen, proses seleksi sangat rentan dimanipulasi oleh kepentingan pribadi atau politik. Data Komisi Pemberantasan Korupsi menunjukkan bahwa sejak 2004 hingga pertengahan 2021 terdapat 1.291 pejabat terjerat kasus korupsi mayoritas terkait suap, termasuk praktik jual-beli jabatan dan manipulasi hasil seleksi oleh panitia JPTP di Kabupaten Siak dan Pematang. Temuan tersebut menggarisbawahi bahwa kelemahan dalam pengumuman hasil dan pengawasan menimbulkan celah KKN, sehingga transparansi penuh dan akuntabilitas panitia seleksi menjadi kunci mempertahankan integritas proses.⁵

Reformasi kelembagaan panitia seleksi diarahkan untuk memperkuat independensi dan profesionalisme. PermenPANRB Nomor 15 tahun 2019 menetapkan bahwa keanggotaan panel terdiri atas 5-9 orang dengan proporsi unsur internal birokrasi maksimal 45%. Untuk menghindari dominasi kepentingan internal, anggota panel idealnya berasal dari berbagai latar belakang akademisi, profesional, dan pejabat struktural.⁶

Dalam setiap tahapan penilaian, panel juga dibantu oleh tim assessor kompetensi independen bersertifikat dari BKN, yang bertugas memastikan objektivitas dan standarisasi proses *assessment*. Sekretariat administrasi panel misalnya BKPSDM di jalankan secara terpisah agar hanya memberikan dukungan teknis tanpa mengintervensi hasil penilaian.⁷ Contoh implementasi di lapangan:⁸

- a) DKI Jakarta: Panel JPTP dibentuk atas rekomendasi KASN, melibatkan akademisi, pakar/praktisi profesional, serta pejabat internal dan eksternal Pemprov DKI, dengan Sekda DKI sebagai Ketua panel.
- b) Jawa Barat: Panel melibatkan unsur internal BKD (termasuk Kepala BKD dan pejabat struktural), perwakilan Kemendagri, akademisi, dan asesor SDM Aparatur, bahkan pejabat lintas kabupaten/kota untuk menguji kompetensi antar-instansi.

Keterlibatan unsur eksternal, rekomendasi KASN, dan pengawasan konstan memastikan netralitas, profesionalisme, dan objektivitas panel seleksi.⁹

2. Mekanisme Seleksi Terbuka JPT Pratama di Bengkulu

Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP) dilakukan melalui proses terbuka dan kompetitif sesuai ketentuan ASN. UU Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 108 110 menegaskan bahwa pengisian JPTP harus bersifat terbuka antar-instansi provinsi atau nasional, dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi pendidikan dan latihan, kepangkatan, *rekam jejak jabatan*, integritas, serta persyaratan jabatan lain.¹⁰

Secara praktis, tahapan seleksi dimulai dengan **pengumuman lowongan** secara luas (misalnya melalui media cetak, situs resmi instansi, media sosial), yang dalam ketentuan PermenPANRB Nomor 13 Tahun 2014 diharuskan minimal dipublikasikan 15 hari kerja sebelum pendaftaran. Selanjutnya verifikasi administrasi dilakukan oleh panitia seleksi untuk memastikan calon memenuhi persyaratan formal (pendidikan, pangkat, sertifikasi, dll) dan *penelusuran rekam jejak*. Menurut PP Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 116, minimal tahapan seleksi terdiri dari: seleksi administrasi dan penelusuran rekam jejak jabatan serta

⁵ E. N. Khobiburrohma, "Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance," *Jurnal Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* 3, no. 2 (2020): 142

⁶ *Ibid*

⁷ A. P. Permana, "Implementasi Kebijakan Dan Sistem Merit Pada Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Bangka Selatan," *Jurnal Responsive* 6, no. 1 (2023): 18

⁸ *Ibid*

⁹ Rakhmawanto, "Dikotomi Sistem Merit Dan Politisasi Birokrasi Dalam Pengangkatan Jabatan," *Civil Apparatur Policy Brief* (2018): 3

¹⁰ UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA, Pasal 108

integritas; uji kompetensi teknis, manajerial, dan sosio-kultural; wawancara akhir; serta tes kesehatan dan psikologi.¹¹

Panitia seleksi kemudian menyusun peringkat hasil setiap tahapan dan mengumumkan hasilnya terbuka kepada peserta. Tahap akhir adalah pemilihan tiga besar: panitia memilih tiga peserta dengan nilai tertinggi sebagai calon akhir untuk diusulkan ke Pejabat Pembina Kepegawaian (misalnya Gubernur/Wali Kota).¹²

Ketiga nama ini selanjutnya diserahkan kepada pejabat pembina kepegawaian atau Presiden untuk dipilih satu pejabat terpilih. Sepanjang proses ini, KASN memegang peran pengawasan. UU ASN Pasal 109-111 memberikan KASN tugas menjaga netralitas ASN dan mengawasi penerapan merit system.¹³ KASN berwenang menindaklanjuti laporan atau indikasi pelanggaran seleksi terbuka dan bahkan melaporkannya kepada Presiden jika ditemukan pelanggaran aturan. Setiap instansi juga diwajibkan melaporkan pelaksanaan merit system, termasuk hasil seleksi, secara periodik kepada KASN. Dengan demikian, mekanisme seleksi terbuka JPTP diatur ketat untuk menjamin proses kompetitif, meski implementasinya di lapangan harus tetap diawasi KASN agar sesuai prinsip merit.

Provinsi Bengkulu menunjukkan bahwa seleksi terbuka telah dilaksanakan di berbagai instansi. Misalnya, Pemerintah Provinsi Bengkulu telah menyelesaikan proses seleksi untuk enam jabatan eselon II (JPTP) pada tahun 2024, dan Panitia Seleksi telah mengumumkan tiga besar calon terpilih untuk diserahkan kepada Gubernur. Di Kota Bengkulu, tercatat bahwa tahapan formal telah dijalankan sesuai regulasi, meskipun terdapat indikasi beberapa permasalahan dalam implementasinya.¹⁴

Pada tingkat kabupaten, BKPSDM Bengkulu Utara secara resmi membuka lelang terbuka untuk lima jabatan eselon II (termasuk Staf Ahli dan Asisten I) pada Oktober 2024 (sumber: bengkulu.garudacitizen.com). Sementara itu, Kabupaten Lebong membuka seleksi terbuka untuk sepuluh jabatan kepala OPD (eselon II) pada periode Maret-April 2024.¹⁵ Pemerintah Kabupaten Bengkulu Selatan juga telah mengumumkan seleksi terbuka untuk mengisi beberapa jabatan OPD yang kosong, seperti Dinas Kominfo, Perkim, BPBD, dan Bapenda.¹⁶

Dengan demikian, pengisian jabatan struktural tinggi di lingkungan Pemerintah Provinsi, Kabupaten, dan Kota se-Provinsi Bengkulu telah menerapkan mekanisme berbasis sistem merit dan seleksi terbuka, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Regulasi mewajibkan panitia seleksi untuk mengumumkan hasil setiap tahapan secara terbuka, mencakup nilai dan peringkat peserta, sebagai bentuk akuntabilitas dan transparansi. Di Provinsi Bengkulu, ketentuan ini telah dijalankan, misalnya Pemerintah Provinsi mengumumkan tiga besar hasil akhir seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama untuk diserahkan kepada Gubernur.¹⁷ Begitu pula, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

¹¹ "Pp 11 Tahun 2017 | PDF," accessed May 22, 2025, <https://www.slideshare.net/slideshow/pp-11-tahun-2017/250261631>.

¹² Abdul Sabaruddin and Puji Prio Utomo, "PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN BERDASARKAN MERIT SYSTEM DI KABUPATEN KOLAKA DAN KOTA KENDARI PROVINSI SULAWESI TENGGARA," *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik* 8, no. 2 (December 27, 2021): 252.

¹³ Abd Kahar and Warda Said, "Transparansi Dan Partisipasi Publik Sebagai Implementasi Sistem Merit Dalam Seleksi Terbuka Jabatan Tinggi Pratama," *PARADIGMA : Jurnal Administrasi Publik* 2 (December 30, 2023): 54.

¹⁴ "Nama 3 Besar Hasil Seleksi JPTP Provinsi Bengkulu Segera Diserahkan Ke Gubernur," accessed May 24, 2025, <https://radarbengkulu.bacakorana.co/read/3693/nama-3-besar-hasil-seleksi-jptp-provinsi-bengkulu-segera-diserahkan-ke-gubernur>.

¹⁵ "BKPSDM Bengkulu Utara Kembali Buka Lelang 5 Jabatan Eselon II," accessed May 24, 2025, <https://bengkulu.garudacitizen.com/2024/10/24/bkpsdm-bengkulu-utara-kembali-buka-lelang-5-jabatan-eselon-ii/>.

¹⁶ "Silahkan Daftar, Bengkulu Selatan Buka Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama," accessed May 24, 2025, <https://radarbengkulu.disway.id/read/663876/silahkan-daftar-bengkulu-selatan-buka-seleksi-jabatan-pimpinan-tinggi-pratama>.

¹⁷ Beni Irawan, "BKPSDM Bengkulu Utara Kembali Buka Lelang 5 Jabatan Eselon II," *Garuda Bengkulu*, October 24, 2024, accessed May 24, 2025, <https://bengkulu.garudacitizen.com/2024/10/24/bkpsdm-bengkulu-utara-kembali-buka-lelang-5-jabatan-eselon-ii/>.

Daya Manusia Kabupaten Bengkulu Utara mempublikasikan jadwal seleksi dan hasil verifikasi administrasi dari pengumuman hasil seleksi administrasi hingga pengumuman hasil akhir secara terbuka di situs resminya. Di Kabupaten Lebong, penerapan pendaftaran daring dan penerimaan berkas online semakin memperkuat keterbukaan proses seleksi, sehingga pelamar dapat memantau status berkas mereka secara real time.¹⁸

Meski mekanisme publikasi telah berjalan, kajian yuridis menunjukkan bahwa praktik transparansi di lapangan belum selalu optimal. Detail peringkat peserta di luar tiga besar sering kali tidak dipublikasikan secara lengkap, sehingga menimbulkan keraguan masyarakat terhadap objektivitas penilaian. Selain itu, kriteria “rekam jejak jabatan” belum dijabarkan secara terukur dan konsisten antarpemerintah daerah, sehingga membuka celah interpretasi yang luas. Di sisi lain, lemahnya pemberian sanksi atas pelanggaran prinsip merit seperti konflik kepentingan atau manipulasi penilaian menunjukkan bahwa hanya mengandalkan keterbukaan informasi belum cukup; diperlukan pula mekanisme pengawasan dan penegakan aturan yang lebih tegas agar proses seleksi benar-benar akuntabel dan adil.¹⁹

3. Implementasi dan Kendala Hukum Penerapan Merit Sistem

a. Implementasi Prinsip Merit System

Pelaksanaan seleksi berbasis merit system menekankan objektivitas dan kompetensi. Uji kompetensi kepemimpinan dan manajerial menjadi komponen utama. UU ASN Pasal 110 ayat (5) mewajibkan panitia seleksi melakukan penilaian kompetensi melalui pusat penilaian (assessment center) atau metode sejenis.²⁰ Artinya, selain wawancara, peserta diuji melalui simulasi manajerial, tes psikologis dan analisis situasi. Misalnya, studi kasus JPTP di Kabupaten Kolaka dan Kota Kendari menampilkan seleksi kompetensi yang terbagi menjadi dua bagian: kompetensi manajerial diuji melalui assessment center, sedangkan kompetensi bidang diuji melalui makalah dan wawancara mendalam.

Proses assessment center ini menilai aspek kepemimpinan, pengambilan keputusan, kerja tim, dan pengelolaan program strategis. Dengan demikian, metode ini diharapkan menghasilkan penilaian yang lebih objektif terhadap kapabilitas kepemimpinan calon pejabat dibanding hanya mengandalkan wawancara. Namun dalam praktik implementasi muncul sejumlah isu merit system. Transparansi seleksi sering dipertanyakan. Secara regulasi, panitia seleksi wajib mengumumkan hasil seleksi tiap tahapan secara terbuka, termasuk peringkat nilai peserta.

Ketentuan ini dimaksudkan agar publik dan peserta dapat mengecek integritas proses seleksi. Kenyataannya, banyak pihak mengkritik bahwa nilai peserta tidak dipublikasikan secara rinci. Studi Paradigma (2023) menemukan bahwa pelaksanaan PermenPANRB Nomor 15 Tahun 2019 belum optimal karena kurangnya keterbukaan publik dan partisipasi masyarakat, sehingga masih terjadi praktik KKN dalam pengisian jabatan.

Sebagai contoh, pada seleksi JPTP tahun 2024 di Kabupaten Bombana, laporan publik menyebutkan bahwa panitia tidak mempublikasikan skor penilaian perorangan dan bahkan tidak mengadakan rapat pleno resmi, sehingga transparansi sangat diragukan.²¹ Kondisi ini kontradiktif dengan amanat bahwa pengumuman hasil harus lengkap, dan berpotensi menimbulkan kecurigaan adanya intervensi.

¹⁸ “Seleksi JPTP Di Lebong Dibuka, Ini Formasi Jabatannya,” accessed May 24, 2025, <https://harianbengkuluexpress.bacakor.com/read/8636/seleksi-jptp-di-lebong-dibuka-ini-formasi-jabatannya>.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA, Pasal 10.

²¹ “Proses Seleksi JPTP Kabupaten Bombana Tahun 2024 Diduga Sarat Maladministrasi dan Menuai Sorotan Publik,” *Terobos Nusantara*, December 1, 2024, accessed May 22, 2025, <https://www.terobosnusantara.com/2024/12/01/proses-seleksi-jptp-kabupaten-bombana-tahun-2024-diduga-sarat-maladministrasi-dan-menuai-sorotan-publik/>.

Dari sisi keadilan dan netralitas, implementasi merit system juga belum sepenuhnya terpenuhi. Intervensi politik atau subjektivitas personal masih tercatat. Penelitian pelaksanaan seleksi JPTP di Kota Lhokseumawe menunjukkan bahwa meski seleksi dilaksanakan terbuka dan melalui assessment center, “intervensi politik masih sangat kuat”, dengan faktor suka-tidak-suka (like dislike) mempengaruhi hasil, sehingga akhir proses tidak sepenuhnya berbasis merit (kompetensi, pendidikan, rekam jejak, kinerja).²² Artinya, preferensi politikus atau relasi kekeluargaan masih dapat mencederai asas keadilan. Situasi serupa tergambar dalam temuan lain bahwa bobot nilai dan kriteria penilaian seringkali subyektif dan tidak baku.

Kondisi-kondisi ini menunjukkan bahwa walaupun sistem merit secara aturan kuat, praktiknya bisa tercoreng apabila instansi pelaksana seleksi belum sepenuhnya menjalankan asas keterbukaan dan profesionalitas. Oleh karena itu, konsistensi penerapan assessment center untuk kompetensi kepemimpinan dan kejelasan informasi publik sangat krusial untuk memastikan seleksi menghasilkan pemimpin sesuai prinsip merit.²³

b. Kendala Hukum terhadap Penerapan Merit

Secara normatif, beberapa ketentuan peraturan perundang-undangan masih menyisakan kendala dalam penerapan sistem merit. Pertama, definisi kriteria “rekam jejak jabatan” masih belum jelas. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyebut rekam jejak jabatan sebagai salah satu syarat dalam proses seleksi. Misalnya, Pasal 110 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan Pasal 121 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 mengatur mengenai penelusuran rekam jejak dan integritas calon. Namun, hingga saat ini belum terdapat regulasi pelaksana yang merinci indikator atau standar penilaian rekam jejak tersebut.

Akibatnya, penilaian rekam jejak cenderung bersifat umum dan sangat bergantung pada interpretasi panitia seleksi. Ketidaktepatan ini menimbulkan potensi penyalahgunaan, seperti penilaian yang hanya didasarkan pada rekomendasi atasan tanpa melalui audit kinerja yang objektif, yang bertentangan dengan prinsip dasar sistem merit. Beberapa pengamat kebijakan menyarankan agar pemerintah segera mengklarifikasi ketentuan ini melalui regulasi baru, sehingga penilaian terhadap rekam jejak jabatan dapat dilakukan secara lebih terukur dan akuntabel.

Kedua, sanksi terhadap pelanggaran sistem merit masih tergolong lemah. Secara formal, Pasal 111 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara hanya mengatur mengenai pengecualian bagi instansi pemerintah yang telah menerapkan sistem merit (dengan persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara) serta mewajibkan mereka untuk melaporkan pelaksanaan sistem merit secara berkala kepada Komisi Aparatur Sipil Negara. Namun demikian, tidak terdapat mekanisme hukum yang mengatur sanksi tegas, seperti skorsing anggaran atau pencopotan pejabat, terhadap instansi yang melanggar prinsip merit dalam proses seleksi.²⁴

Komisi Aparatur Sipil Negara hanya memiliki kewenangan untuk memberikan rekomendasi perbaikan dan penilaian evaluatif. Otoritas lembaga ini masih terbatas pada upaya pencegahan dan pengawasan tanpa kekuatan hukum yang memaksa. Paradigma (2023) bahkan mencatat bahwa lemahnya otoritas Komisi Aparatur Sipil Negara

²² M Nazaruddin and M Abubakar, “Tantangan Pelaksanaan Program Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama di Kota Lhokseumawe,” *Jurnal Transparansi Publik (JTP 2)*, no. 2, 2809-1310 (November 2022): 92.

²³ Sabaruddin and Utomo, “PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN BERDASARKAN MERIT SYSTEM DI KABUPATEN KOLAKA DAN KOTA KENDARI PROVINSI SULAWESI TENGGARA,” 256.

²⁴ Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, “Sistem Merit dalam Manajemen ASN,” diakses 10 Mei 2025, <https://www.kemhan.go.id>.

memungkinkan terjadinya penyimpangan dalam proses seleksi tanpa menimbulkan konsekuensi yang serius.²⁵

Kondisi ini semakin diperburuk oleh kenyataan bahwa pola promosi jabatan masih sering dipengaruhi oleh kepentingan politik, meskipun Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 secara tegas melarang adanya diskriminasi politik dalam proses seleksi. Sampai saat ini, belum ada ketentuan yang mengatur sanksi administratif terhadap pejabat daerah yang melakukan intervensi dalam proses seleksi jabatan. Dengan demikian, secara yuridis, penerapan prinsip merit dalam manajemen kepegawaian masih memerlukan penguatan aturan, baik melalui kejelasan kriteria penilaian maupun melalui penetapan sanksi yang tegas, agar proses seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama benar-benar berlandaskan pada prinsip kompetensi dan keadilan tanpa intervensi politik.

3. Evaluasi dan Usulan Perbaikan

Sistem merit harus konsisten diterapkan pada semua jabatan tinggi struktural, tidak hanya eselon I. Di Bengkulu hal ini tercermin dalam cakupan seleksi: selain kepala dinas (OPD), seleksi terbuka juga diberlakukan pada posisi lain seperti Staf Ahli, Asisten, dan jabatan fungsional (misalnya Kepala Satuan Polisi Pamong Praja, DPRD, dll.).²⁶ Data di atas menunjukkan pengisian jabatan eselon II di semua OPD melalui mekanisme merit. Namun, konsistensi penerapan perlu dipantau agar tidak hanya jabatan tertentu saja yang melewati seleksi terbuka. Setiap instansi dan kabupaten/kota sebaiknya melaporkan pelaksanaan seleksi secara berkala ke KASN untuk memastikan merit dipatuhi merata.

Berbagai kajian menegaskan bahwa akuntabilitas dan kredibilitas seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama hanya dapat terwujud jika didukung oleh mekanisme pengawasan yang kuat dan regulasi yang jelas. Pertama, keterbukaan data seleksi harus dioptimalkan dengan mempublikasikan lengkap hasil setiap tahapan termasuk nilai, peringkat, dan umpan balik penilaian melalui portal resmi yang mudah diakses publik. Kedua, audit eksternal independen perlu dihadirkan untuk mendeteksi dan mencegah potensi intervensi politik atau praktik tidak transparan, sementara Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) berperan aktif melakukan pemeriksaan rutin serta menerbitkan laporan publik atas temuan dan rekomendasinya.

Selain itu, mutu assessment center sebagai inti penilaian kompetensi calon pemimpin perlu ditingkatkan. Selama ini proses seleksi lebih banyak mengandalkan makalah dan wawancara, padahal metode tersebut belum mampu sepenuhnya mengukur kemampuan calon dalam menerapkan hukum, merancang kebijakan, atau memecahkan masalah di lapangan. Oleh karena itu, penambahan tes praktik atau studi kasus berbasis simulasi jabatan misalnya tugas menyusun putusan administratif hipotetik atau merancang kebijakan daerah dapat memberikan gambaran lebih akurat tentang kecakapan manajerial, analitis, dan etika kerja calon.

Dari sisi regulasi, perlu ada penajaman ketentuan tentang “rekam jejak jabatan” dengan indikator yang terukur dan seragam antarpemerintah daerah, sekaligus memperberat sanksi jika ditemukan pelanggaran prinsip merit. Kitab Undang-Undang Hukum Pegawai Negeri Sipil saat ini belum memberikan ancaman hukuman atau konsekuensi administratif yang memadai, sehingga pelanggaran sistem merit sulit ditindak. Oleh sebab itu, penguatan regulasi melalui peraturan daerah (Perda), peraturan bupati (Perbup), atau instruksi gubernur tentang pelaksanaan seleksi terbuka dan akuntabilitas publik akan memperkuat kepatuhan panitia seleksi dan memberikan dasar hukum bagi penjatuhan sanksi yang tegas.

²⁵ Paradigma, “Evaluasi Sistem Merit dan Otoritas KASN dalam Seleksi Jabatan ASN,” *Jurnal Paradigma: Ilmu Administrasi Publik* 8, no. 1 (2023): 48 <https://jurnal.stiapembangunanpalu.ac.id/index.php/paradigma/article/view/123>.

²⁶ “Seleksi JPTP Di Lebong Dibuka, Ini Formasi Jabatannya.”

Secara keseluruhan, kombinasi antara transparansi data terbuka, audit eksternal independen, peningkatan mutu assessment center melalui simulasi tugas jabatan, penguatan peran KASN, serta perbaikan regulasi dan sanksi administratif diharapkan dapat memperkuat tata kelola seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Provinsi, Kabupaten, dan Kota Bengkulu. Dengan demikian, prinsip kompetensi, kinerja, dan integritas benar-benar terwujud, membangun kepercayaan masyarakat dan mewujudkan birokrasi yang profesional serta berintegritas.

DAFTAR PUSTAKA

JURNAL:

- A. P. Permana, "Implementasi Kebijakan Dan Sistem Merit Pada Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Bangka Selatan," *Jurnal Responsive* 6, no. 1 (2023): 15-30.
- A. Rahman, "Analisis Penerapan Sistem Merit dalam Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi pada Pemerintah Daerah," *Jurnal Administrasi Publik* 5, no. 2 (2018): 123.
- Abd Kahar dan Warda Said, "Transparansi dan Partisipasi Publik sebagai Implementasi Sistem Merit dalam Seleksi Terbuka Jabatan Tinggi Pratama," *Paradigma: Jurnal Administrasi Publik* 2 (30 Desember 2023): 54.
- Abdul Sabaruddin dan Puji Prio Utomo, "Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Merit System di Kabupaten Kolaka dan Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara," *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik* 8, no. 2 (27 Desember 2021): 252, 256.
- Ahamad Rosidi, Mukti Zainuddin, dan Ismi Arifiana, "Metode dalam Penelitian Hukum Normatif dan Sosiologis (Field Research)," *Journal Law and Government* (2024): 8.
- Ciptono, "Kajian Optimalisasi Bermartabat Komisi ASN Menuju Good Governance," *Adil Indonesia: Jurnal Hukum dan Keadilan* 2, no. 1 (2019): 24-32.
- David Ariswandy, "Analisis Proses Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Kabupaten Pesawaran (Studi Kasus Penetapan JPTP Tahun 2020)," *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai* 7, no. 1 (2021): 11-26.
- E. N. Khobiburrohma, "Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance," *Jurnal Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* 3, no. 2 (2020): 139-148.
- Fajar Nugroho Anggoro, "Penguatan Kelembagaan Komisi Aparatur Sipil Negara Sebagai Penjaga Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Indonesia," *Jurnal Hukum dan HAM Wara Sains* 1, no. 2 (2022): 201-212.
- M. Nazaruddin dan M. Abubakar, "Tantangan Pelaksanaan Program Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama di Kota Lhokseumawe," *Jurnal Transparansi Publik (JTP)* 2, no. 2 (November 2022): 92.
- Paradigma, "Evaluasi Sistem Merit dan Otoritas KASN dalam Seleksi Jabatan ASN," *Jurnal Paradigma: Ilmu Administrasi Publik* 8, no. 1 (2023): 48, <https://jurnal.stiapembangunanpalu.ac.id/index.php/paradigma/article/view/123>.
- Rakhmawanto, "Dikotomi Sistem Merit Dan Politisasi Birokrasi Dalam Pengangkatan Jabatan," *Civil Apparatur Policy Brief* (2018): 1-4.
- S. Hendriyani, T. Wibowo, dan P. Setiawan, "Transparansi dan Akuntabilitas Seleksi Terbuka PNS: Studi Kasus di Provinsi X," *Jurnal Birokrasi* 7, no. 1 (2020): 45.
- Satria Iman Bagus, "Reformulasi Pengaturan dan Penguatan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sebagai Pengawas Eksternal dalam Rancangan Undang-Undang Perubahan terhadap Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara," *Rechtvinding BPHN* 11, no. 2 (2022): 283-297.

PERATURAN PERUNDANG UNDANGAN:

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2024 tentang Percepatan Pengisian Jabatan Aparatur Sipil Negara Pada Masa Transisi Di Lingkungan Kementerian Dan Lembaga Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Republik Indonesia, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

INTERNET

- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, "Sistem Merit dalam Manajemen ASN," diakses 19 Mei 2025, <https://www.kemhan.go.id>.
- "Proses Seleksi JPTP Kabupaten Bombana Tahun 2024 Diduga Sarat Maladministrasi dan Menuai Sorotan Publik," *Terobos Nusantara*, 1 Desember 2024, diakses 19 Mei 2025, <https://www.terobosnusantara.com/2024/12/01/proses-seleksi-jptp-kabupaten-bombana-tahun-2024-diduga-sarat-maladministrasi-dan-menuai-sorotan-publik/>.
- Irawan, Beni. "BKPSDM Bengkulu Utara Kembali Buka Lelang 5 Jabatan Eselon II." *Garuda Bengkulu*, October 24, 2024. Accessed May 24, 2025. <https://bengkulu.garudacitizen.com/2024/10/24/bkpsdm-bengkulu-utara-kembali-buka-lelang-5-jabatan-eselon-ii/>.
- "BKPSDM Bengkulu Utara Kembali Buka Lelang 5 Jabatan Eselon II." Accessed May 24, 2025. <https://bengkulu.garudacitizen.com/2024/10/24/bkpsdm-bengkulu-utara-kembali-buka-lelang-5-jabatan-eselon-ii/>.
- "Nama 3 Besar Hasil Seleksi JPTP Provinsi Bengkulu Segera Diserahkan Ke Gubernur." Accessed May 24, 2025. <https://radarbengkulu.bacakoran.co/read/3693/nama-3-besar-hasil-seleksi-jptp-provinsi-bengkulu-segera-diserahkan-ke-gubernur>.
- "Pp 11 Tahun 2017 | PDF." Accessed May 22, 2025. <https://www.slideshare.net/slideshow/pp-11-tahun-2017/250261631>.
- "Proses Seleksi JPTP Kabupaten Bombana Tahun 2024 Diduga Sarat Maladministrasi dan Menuai Sorotan Publik." *Terobos Nusantara*, December 1, 2024. Accessed May 22, 2025. <https://www.terobosnusantara.com/2024/12/01/proses-seleksi-jptp-kabupaten-bombana-tahun-2024-diduga-sarat-maladministrasi-dan-menuai-sorotan-publik/>.
- "Seleksi JPTP Di Lebong Dibuka, Ini Formasi Jabatannya." Accessed May 24, 2025. <https://harianbengkuluekspress.bacakoran.co/read/8636/seleksi-jptp-di-lebong-dibuka-ini-formasi-jabatannya>.
- "Silahkan Daftar, Bengkulu Selatan Buka Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama." Accessed May 24, 2025. <https://radarbengkulu.disway.id/read/663876/silahkan-daftar-bengkulu-selatan-buka-seleksi-jabatan-pimpinan-tinggi-pratama>.