

**ANALISIS PENGISIAN JABATAN ESSELON IV
KOMISI PEMILIHAN UMUM
KOTA PADANG**

TESIS

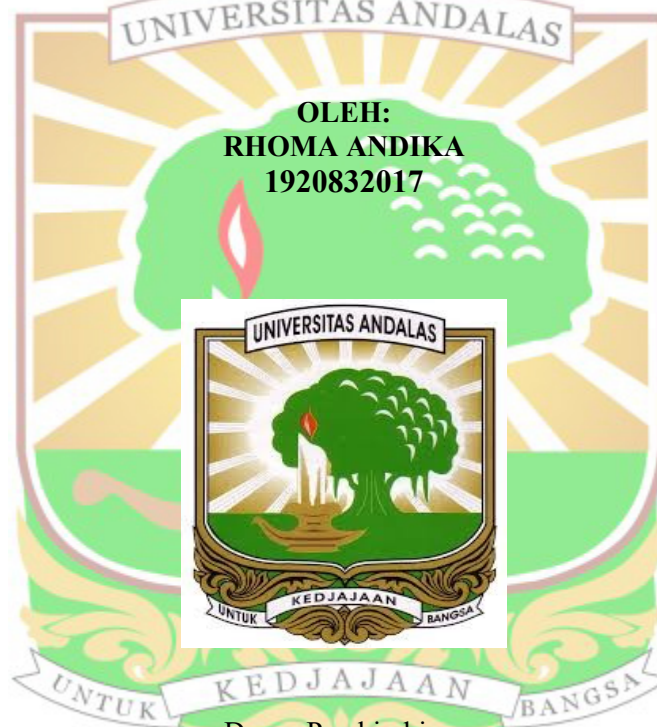


**PROGRAM MAGISTER ILMU POLITIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2021**

**ANALISIS PENGISIAN JABATAN ESSELON IV
KOMISI PEMILIHAN UMUM
KOTA PADANG**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Ilmu Politik Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Andalas**



Dosen Pembimbing:

Dr. Roni Ekha Putera M,PA : Pembimbing I

Dr. Indraddin M,Si : Pembimbing II

**PROGRAM MAGISTER ILMU POLITIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2021**

HALAMAN PERNYATAAN

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : RHOMA ANDIKA
No. BP : 1920832017

Tanda Tangan :



Tanggal : 30 AGUSTUS 2021

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS PENGISIAN JABATAN ESSELON IV
KOMISI PEMILIHAN UMUM
KOTA PADANG**

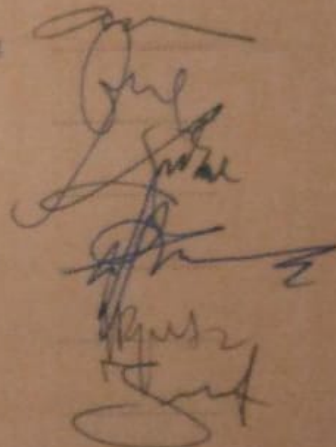
NAMA MAHASISWA RHOMA ANDIKA
No. BP 1920832017

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Kelayakan Tesis
Program Magister Ilmu Politik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Andalas

Tanggal: 30 Agustus 2021

DEWAN PENGUJI

Dr. Tengku Rika Valentina, MA	Ketua/Penguji/Kapromag
Dr. Alfa Miko, M.Si	Penguji
Dr. Aidinil Zetta, MA	Penguji
Dr. Ria Ariany, M.IP	Penguji
Dr. Rom Ekha Putera M.PA	Pembimbing I
Dr. Indraddin M.Si	Pembimbing II



Padang, 30 Agustus 2021
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Andalas
Dekan,



Dr. AZWAR, M.Si
NIP. 196712261993031001

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillahirobbil 'alamiin, puji syukur saya panjatkan kehadirat ALLAH Subhanahu wa ta'ala, karena atas berkat, rahmat dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Ilmu Politik Program Studi Magister Ilmu Politik Konsentrasi Tata Kelola Pemilu pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Andalas.

Saya menyadari bahwa tanpa bimbingan, masukan, dan bantuan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

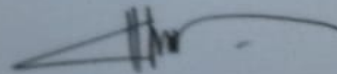
1. Yang terhormat Dr. Roni Ekha Putera, M,PA selaku pembimbing 1, Dr. Indraddin M, Si selaku Pembimbing 2 yang sangat saya banggakan, terima kasih atas segala kelapangannya menyediakan waktu untuk membimbing, memberikan arahan dan dukungannya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan di tengah segala keterbatasan saya. Semoga semua waktu, kesempatan, ilmu dan arahan yang diberikan dapat menjadi amal sholeh.
2. Yang terhormat Dr. Alfian Miko, M, Si, Dr. Aidinil Zetra, MA, dan Dr. Ria Ariany, M, IP, terima kasih untuk telah meluangkan waktu memberikan masukan dan menguji tesis ini, demi perbaikan dan kesempurnaan.
3. Yang terhormat ibu Dr. Tengku Rika Valentina, MA selaku Kapromag Program studi magister Ilmu Politik, yang selalu saya hubungi ketika terbenutur dan mengalami kendala selama menjadi mahasiswa S2 Tata Kelola Pemilu, terima kasih sekali sudah memberikan masukan dan arahnya, sehingga saya memiliki solusi terhadap masalah saya.
4. Yang terhormat para dosen pengajar di Program Magister Ilmu Politik Universitas Andalas tanpa terkecuali, terima kasih atas ilmu yang sangat bermanfaat.
5. Sekretariat Jenderal KPU RI, yang telah menyelenggarakan Program Beasiswa Tata Kelola Pemilu untuk PNS di lingkungan Sekretariat KPU se-Indonesia.
6. Ketua, Anggota, dan seluruh jajaran Sekretariat KPU Kota Padang dan Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melanjutkan studi. Terima kasih atas data dan informasi yang diberikan untuk bahan penulisan tesis ini.
7. Bapak dan ibu informan penelitian. Terima kasih atas seluruh waktu dan informasi yang diberikan.

8. Yang sangat saya cintai dan banggakan, papa dan mama. Terima kasih atas segala doa, dukungan, dan motivasinya selama ini yang tidak akan mungkin aku balas dengan semua hal yang ada didunia ini, hanya doa terbaik selalu kupanjatkan buat papa dan mama. Semoga Allah Subhanahu wa ta'ala menghapus segala dosa dan memberi keberkahan ridho buat pada dan mama, serta menerima seluruh amal ibadahnya. Aamiin.
9. Yang sangat saya cintai, istri saya Vigia. Terima kasih atas kasih sayang, dukungan dan kesabarannya terutama dalam memeberikan dukungan dan inspirasi saya melaksanakan proses studi dan penyelesaian tesis ini. Semoga kita dapat melanjutkan sisa hidup dengan terus bersama baik dalam senang maupun susah. Juga kepada anakku Muhammad Fathian Rafasyya, terima kasih telah hadir dalam kehidupan kami atas izin ALLAH Subhanahu wa ta'ala, serta menjadi penyemangat saya dalam menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini.
10. Seluruh keluarga besar saya yang saya cintai. Terima kasih atas dukungan dan semangatnya yang diberikan untuk saya melanjutkan dan menyelesaikan studi.
11. Terima kasih juga kepada Bro Ayu, uni Neneng dan uda Riki serta ni Ratna dan teman2 KPU Kota Padang yang senantiasa menjadi motivasi untuk segera menyelesaikan studi ini dan kembali kekantor lagi.
12. Keluarga besar TKP 2019, terima kasih atas kebersamaan yang telah kita lewati selama ini. Semoga silaturahmi kita tetap terjaga, walaupun nanti kita telah kembali ke lingkungan kerja masing-masing.
13. Brader Willis Budi Santoso, SE dan Rina Febriyeni, yang selalu membantu administrasi selama perkuliahan, semoga ALLAH Subhanahu wa ta'ala membalas kebaikan kalian

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Padang, 30 Agustus 2021

Penulis,



Rhoma Andika

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Andalas, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rhoma Andika
No. BP : 1920832017
Program Studi : Magister Ilmu Politik
Jurusan : Tata Kelola Pemilu
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada FISIP Universitas Andalas **Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**ANALISIS PENGISIAN JABATAN ESSELON IV
KOMISI PEMILIHAN UMUM
KOTA PADANG**

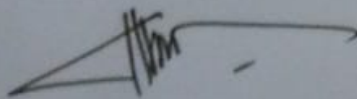
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini FISIP Universitas Andalas berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Padang

Pada tanggal: 30 Agustus 2021

Yang Menyatakan,



Rhoma Andika

ABSTRAK

Nama : Rhoma Andika
Program Studi : Magister Ilmu Politik (Tata Kelola Pemilu)
Judul : ANALISIS PENGISIAN JABATAN ESSELON IV
KOMISI PEMILIHAN UMUM KOTA PADANG

Dalam pengisian jabatan yang baik, harusnya berpedoman kepada Undang-undang serta peraturan lainnya, agar diperoleh pejabat yang sesuai dan mampu melaksanakan tugas jabatan yang dipangkunya dengan baik. Penerapan prinsip pengisian jabatan dilakukan dengan melakukan analisis jabatan terhadap kebutuhan organisasi. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Sumber data untuk penelitian ini adalah data primer yang didapatkan dari hasil wawancara dengan informan. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini bertujuan melihat dan menganalisis proses pengisian jabatan eselon IV di KPU Kota Padang yang pernah dilaksanakan Tahun 2016 apakah sudah mengacu ke pada Undang-undang dan PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir ASN KPU yang menjadi pedoman bagi Sekretariat KPU dalam pengisian jabatan structural. Hasil temuan penelitian adalah belum terpenuhi empat aspek pengisian jabatan, diantaranya beberapa prinsip yang harus diterapkan dalam pelaksanaannya antara lain *Job at every level, The best candidate, Open to all, Systematic, transparent and challengeable*. Dalam pelaksanaannya, belum transparan, terbuka, dan masih melibatkan unsure kedekatan berdasarkan latar belakang organisasi dan pertemanan yang berakibat penilaian ASN bersifat subjektif.

Kata Kunci : Analisis jabatan, PNS organik, transparansi, kualifikasi, kompetensi

ABSTRACT

Name : Rhoma Andika
Program Study : Magister of Political Science
Title : ANALYSIS OF FILLING FOR ESSELON IV
PADANG CITY GENERAL ELECTION
COMMISSION

In filling a good position, it should be guided by the law and other regulations, so that appropriate officials are obtained and are able to carry out the duties of the position they hold properly. The application of the principle of filling positions is carried out by conducting a job analysis of the needs of the organization. This research is a type of qualitative research. The source of data for this research is primary data obtained from interviews with informants. Data analysis was carried out by data reduction, data presentation and drawing conclusions. This study aims to see and analyze the process of filling echelon IV positions at the Padang City KPU which has been carried out in 2016 whether it has referred to the Law and PKPU Number 2 of 2012 concerning the pattern KPU ASN careers which serve as guidelines for the KPU Secretariat in filling structural positions. The results of the research findings are that four aspects of filling positions have not been fulfilled, including several principles that must be applied in their implementation, including Job at every level, The best candidate, Open to all, Systematic, transparent and challengeable. In its implementation, it has not been transparent, open, and still involves elements of closeness based on organizational and friendship backgrounds, which results in subjective ASN assessments.

Keywords: *Job analysis, PNS organic, transparency, qualification, competence*



DAFTAR ISI

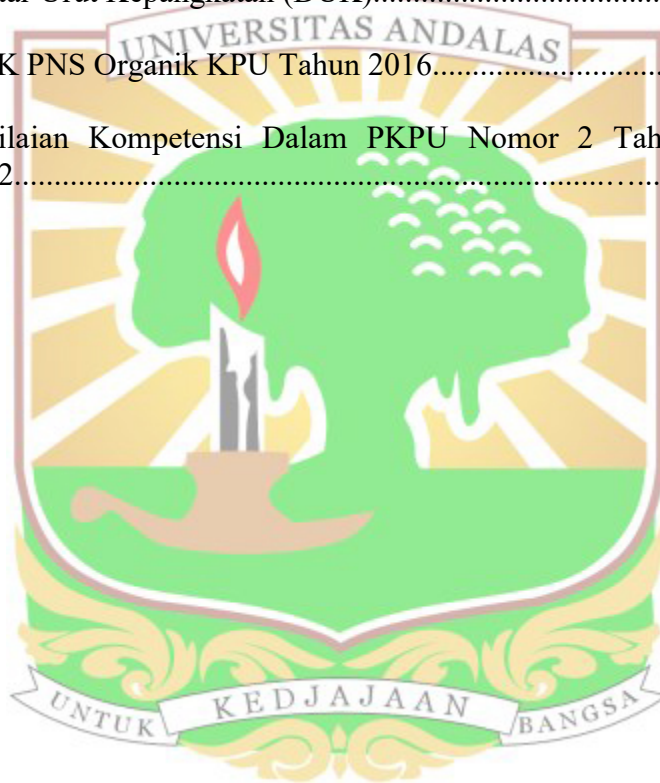
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR AKRONIM	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah.....	17
1.3. Tujuan Penelitian	18
1.4. Manfaat Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1. Kajian terdahulu.....	20
2.2. Kerangka Teori	27
2.3. Kerangka Berpikir	29
BAB III METODE PENELITIAN	32
3.1. Metode Penelitian	32
3.2. Teknik Pengumpulan Data	32
3.3. Informan Penelitian	34
3.4. Metode Analisis Data	36
3.5. Validasi Data	37
3.6. Lokasi Penelitian	38
3.7. Unit Analisis	38
3.8. Waktu Penelitian	38
3.9. Sistematika Penulisan	41

BAB IV GAMBARAN UMUM PELAKSANAAN TAHAPAN PENGISIAN JABATAN ESSELON IV KPU KOTA PADANG.....	43
4.1. Penyelenggara Tahapan Pra Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang	43
4.1.1 KPU Kota Padang.....	43
4.1.2 Tugas Awal Sekretaris KPU Kota Padang.....	45
4.1.3 Proses Pemulangan PNS DPK ke Pemko Padang.....	46
4.2. Proses Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang	47
4.2.1 Proses Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang Pertama.....	47
4.2.2 Proses Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang Kedua.....	59
BAB V HASIL DAN TEMUAN PENELITIAN	62
5.1. Transparansi Dalam Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang	63
5.1.1 Promosi.....	63
5.1.2 Rekrutmen	71
5.2. The best candidate Dalam Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang.....	76
5.2.1 Kualifikasi.....	76
5.2.2 Kompetensi Dalam Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang.....	91
5.3 Open To All Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang.....	99
5.3.1 Terbuka.....	99
5.3.2 Kesempatan Yang Sama.....	102
5.4 Systematic, Transparant and Challengeable Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang	103
5.4.1 Penyampaian Pernyataan Tidak Puas.....	103
BAB VI PENUTUP	105
6.1. Kesimpulan	105
6.2. Saran	106
6.2.1 Saran Praktis	107
6.2.2 Saran Teoritis	107
Daftar Pustaka	109

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Rekapitulasi PNS di lingkungan Setjen KPU, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten / Kota Tahun 2016.....	5
Tabel 1.2	Rekapitulasi Jumlah Personil Sekretariat KPU Kota Padang pada Tahun 2020	7
Tabel 1.3	Deskripsi Pejabat Struktural KPU Kota Padang	10
Tabel 2.1	Tinjauan Atas Penelitian Terdahulu.....	24
Tabel 2.2	Empat Aspek Pengisian Jabatan	28
Tabel 3.3.1	Karakteristik Pemilihan Informan.....	34
Tabel 3.3.2	Informan Penelitian.....	35
Tabel 3.3.3	Time Schedule Penelitian.....	38
Tabel 3.3.4	Matrik Kegiatan Penelitian.....	40
Tabel 4.4.1	Jumlah Penyelenggara Adhoc Tingkat Kota Padang,,.....	44
Tabel 4.4.2	PNS Yang Diajukan Pemberhentiannya.....	46
Tabel 4.4.3.	PNS DPK yang masih berdinas di KPU Kota Padang.....	46
Tabel. 4.4.4	Jumlah PNS KPU Kota Padang Tahun 2016.....	49
Tabel 4.4.5	Pegawai DPK yang dikembalikan ke Pemko Padang.....	54
Tabel 4.4.6	Pejabat eselon IV yang diberhentikan dan diangkat.....	56
Tabel. 4.4.7	Jumlah PNS KPU Kota Padang Setelah Pemetaan.....	57
Tabel. 4.4.8	PNS Yang Ikut Assesment di KPU Provinsi Sumatera Barat.....	60
Tabel.5.2.1	Jenis Diklat Kepemimpinan.....	78
Tabel 5.2.2	Penilaian Riwayat Diklat.....	79
Tabel 5.2.3	Pendidikan formal/Ijazah.....	80
Tabel 5.2.4	Penilaian Pendidikan Formal/Ijazah.....	80
Tabel. 5.2.5	Penilaian Dari Segi Pangkat dan Golongan/Ruang.....	83

Tabel. 5.2.6	Penilaian Dari Segi Pangkat dan Golongan/Ruang Esselon IV KPU Kota Padang.....	84
Tabel 5.2.7.	Riwayat Kepangkatan.....	84
Tabel 5.2.8	Riwayat Kepangkatan Esselon IV KPU Kota Padang	85
Tabel 5.2.9	Riwayat DP3.....	86
Tabel 5.2.10	Riwayat DP3 Esselon IV KPU Kota Padang.....	87
Tabel 5.2.11	Riwayat Pendidikan dan Pelatihan Teknis.....	87
Tabel 5.2.12	Daftar Urut Kepangkatan (DUK).....	88
Tabel 5.2.13	DUK PNS Organik KPU Tahun 2016.....	89
Tabel 5.2.14	Penilaian Kompetensi Dalam PKPU Nomor 2 Tahun 2012.....	94



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Struktur Organisasi Sekretariat KPU Kabupaten/Kota	8
Gambar 2.2	Kerangka Berpikir	31



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Riwayat Hidup Penulis
- Lampiran 2 PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pola Karir PNS KPU
- Lampiran 3 Form Pedoman Wawancara



DAFTAR AKRONIM

KPU	Komisi Pemilihan Umum
KPU RI	Komisi Pemilihan Umum Republik Indonesia
PNS	Pegawai Negeri Sipil
PNS DPK	Pegawai Negeri Sipil Dipekerjakan
ASN	Aparatur Sipil Negara
PKPU	Peraturan Komisi Pemilihan Umum
KKN	Korupsi, Kolusi, Nepotisme
PP	Peraturan Pemerintah
PERMENDAGRI	Peraturan Menteri Dalam Negeri
UNDANG-UNDANG	Undang-undang
SK	Surat Keputusan
MSDM	Manajemen Sumber Daya Manusia
SDM	Sumber Daya Manusia
SETJEN	Sekretariat Jenderal
EMB	Electoral Management Body
KASUBAG	Kepala Sub Bagian
POKJA	Kelompok Kerja



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam Undang-undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang sejak tanggal 15 Januari Tahun 2014 ditetapkan sebagai pengganti Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian (UU PK) sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 sebagai peraturan perundang-undangan yang mengatur manajemen Aparatur Negeri Sipil (ASN). Yang menjadi pokok sebagai dasar penggantian Undang-undang ini adanya semakin kuatnya komitmen untuk menjalankan *merit system*. *Merit system* adalah suatu proses dalam pengisian dan promosi jabatan ataupun penghargaan yang didasarkan pada kemampuan pelaksanaan atau pelaksanaan atau pencapaian suatu pekerjaan.

Pada masa UU PK, implementasi pengisian dan promosi jabatan lebih kental dengan model *spoil system* seperti studi yang dilakukan oleh Prasadjo (2014), Kapita, Pangkey, dan Pombengi (2015), serta Monika (2017). Dengan pendekatan *merit system* diharapkan pola karier lebih terbuka dengan indikator yang jelas dan terukur serta objektif.

Berdasarkan Undang-undang ASN Nomor 5 Tahun 2014, jabatan ASN mengalami perubahan jika dibandingkan Undang-undang PK. Jika sebelumnya dikenal jabatan dalam dua kategori besar, yaitu struktural dan jabatan. Dalam Undang-undang ASN jabatan dibagi kedalam tiga kelompok, yaitu jabatan pimpinan tertinggi (JPT), jabatan administrasi (JA), dan jabatan fungsional (JF). JPT terdiri dari JPT Utama, JPT Madya, dan JPT Pratama. Masing-masing jenjang JPT tersebut berturut-turut sebagai berikut: JPT Utama disetarakan dengan kepala lembaga pemerintah non kementerian (LPNK); JPT Madya disetarakan eselon Ia dan Ib; serta JPT Pratama disetarakan eselon II. Adapun

JA terdiri atas jabatan administrator (setara eselon III), jabatan pengawas (setara eselon IV), dan jabatan pelaksana (setara dengan eselon V dan fungsional umum). Sementara JF adalah yang sebelumnya dikenal dengan jabatan fungsional tertentu (JFT).

Dalam mekanisme pengisian jabatan yang ada dalam Undang-undang tersebut, terdapat perbedaan antara Undang-undang ASN dengan Undang-undang PK. Dalam Undang-undang PK pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS dalam dan dari jabatan eselon II ke bawah dilakukan melalui Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) (Pasal 14 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural (PP No. 100/2000). Sementara untuk jabatan eselon I dilakukan melalui usulan dari pimpinan instansi pemerintah kemudian ditetapkan oleh Presiden setelah sebelumnya mendapat penilaian dari Tim Penilai Akhir (Pasal 8 Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2004 dan Pasal 13 PP No. 100/2000).

Berkaitan dengan itu, dalam Undang-undang ASN pengisian seluruh jenjang JPT dilakukan secara terbuka dan kompetitif dengan memperhatikan syarat kepangkatan, kompetensi, kualifikasi, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan jabatan lainnya sesuai peraturan perundang-undangan (Pasal 108). Pengisian dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) masing-masing instansi pemerintah dengan sebelumnya membentuk panitia seleksi (Pasal 110). Adapun pengisian bagi JA diusulkan oleh Pejabat yang Berwenang kepada Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS (Pasal 56 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017).

Untuk instansi di pemerintah pusat, implementasinya atas perubahan kebijakan pengisian jabatan adalah diidentifikasinya kelemahan dalam pelaksanaan seleksi terbuka JPT, yaitu (Irfan, 2017): (1) biaya yang dibutuhkan cukup tinggi; (2) adanya kecenderungan *demarkasi* melalui persyaratan yang sulit dipenuhi peserta luar instansi; dan (3) panjangnya waktu yang diperlukan. Apalagi bagi instansi pemerintah pusat yang sumber daya manusia di dalamnya terdapat ASN serta prajurit TNI dan anggota Polri

Fenomena yang terjadi hingga Tahun 2017 menunjukkan banyak sekali permasalahan dalam kepegawaian. Menurut Agung (2014:89) salah satunya adalah proses rekrutmen pegawai/pengisian jabatan yang tidak transparan dan cenderung menggunakan mekanisme pengisian jabatan secara tertutup. Proses seperti ini banyak ditentukan berdasarkan kepentingan politik, kekeluargaan, dan ekonomi yang sangat kental dengan praktek KKN. Mekanisme pengisian jabatan struktural secara tertutup tanpa memperhatikan analisis jabatan yang di dalamnya terdapat aspek kualitas dan kualifikasi yang diperlukan untuk pengisian jabatan tersebut, maka yang terjadi adalah banyak dijumpai pejabat-pejabat struktural yang tidak sesuai dengan kualifikasinya sehingga akan memperburuk kinerja dan instansi pejabat tersebut. Hal ini tidak sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*. Agung (2014:89)

Menurut Rosyadi (dalam Atmojo, 2015) pola rekrutmen yang masih digunakan dalam manajemen sumber daya manusia di Indonesia adalah pola rekrutmen tradisional dan campur tangan para pejabat dengan unsur-unsur politis yang menghasilkan calon-calon pegawai yang kurang berkualitas. Pengisian jabatan secara terbuka dengan melihat hasil analisis jabatan adalah solusi yang tepat untuk merekrut pegawai negeri sipil yang mempunyai kualifikasi dan integritas tinggi. Rosyadi (dalam Atmojo, 2015)

Ketentuan pengisian jabatan struktural secara terbuka yang melegitimasi pencalonan dari satu kementerian, lembaga, dan provinsi merupakan terobosan yang bijak untuk mengoreksi kelemahan pelaksanaan otonomi daerah, sejak berlakunya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 sebagaimana telah 83 diubah dengan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Sebagai penentu keberhasilan pemerintahan, PNS sebagai pengisi jabatan harus diseleksi secara terbuka berdasarkan kompetensi, kualifikasi dan profesionalisme. Prosedur pengisian jabatan struktural yang dilangsungkan di daerah otonom secara *yuridis* berbasiskan pada beragam peraturan gubernur di tingkat Provinsi dan Peraturan walikota/bupati di tingkat Kabupaten/Kota. Selain itu, segala peraturan tersebut merupakan implementasi dari peraturan-peraturan di atasnya.

Dalam struktur kelembagaan KPU sendiri, KPU sudah mengatur prosedur dan mekanisme pengangkatan pejabat di dalam organisasinya yang dituangkan kedalam PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir pegawai negeri sipil di lingkungan Komisi Pemilihan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota, yang kemudian diubah menjadi PKPU Nomor 6 Tahun 2015 tentang perubahan atas PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karier pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota.

Akan tetapi, perubahan PKPU ini tidak merubah banyak pasal yang ada di PKPU Nomor 2 Tahun 2012, hanya merubah pasal 24 saja yang terdiri dari 3 point tentang pemindahan jabatan dan peralihan status kepegawaian. Untuk semua ketentuan dan mekanisme tetap mengacu kepada PKPU Nomor 2 Tahun 2012.

Dalam penerapan PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tersebut, belum sepenuhnya dapat dipedomani oleh KPU secara keseluruhan. Proses yang terjadi dilapangan terkadang tidak bisa menjadikan PKPU Nomor 2 tahun 2012 sebagai pedoman dalam pengisian jabatan. Mekanisme pengisian jabatan, masih menyesuaikan dengan kondisi di satker masing-masing.

Namun, dengan keadaan yang ada sekarang status kepegawaian di lingkungan Setjen KPU, sekretariat KPU provinsi, dan sekretariat KPU kabupaten/kota, terutama dari segi jumlah personilnya tidak terdapat kesamaan jumlahnya sesuai kondisi dan belum memenuhi kebutuhan dan lingkup tugas satuan kerja masing - masing. Dilain sisi, pengisian jabatan untuk diisi oleh ASN organik KPU terkendala karena adanya pegawai DPK yang masih banyak bertugas di KPU di level jabatan struktural eselon IV di KPU dan belum cukupnya syarat dari segi kepangkatan ASN KPU yang kebanyakan masih muda-muda.

Untuk jumlah ASN di KPU yang tidak sama sudah diatur juga oleh KPU dan diseragamkan. Berdasarkan pemetaan KPU RI, pada Tahun 2015 keluar surat edaran Sekretaris Jenderal KPU RI No. 5 Tahun 2016 tentang pemetaan jumlah pegawai di lingkungan sekretariat KPU se Indonesia disebutkan bahwa jumlah ASN disetiap provinsi dan kabupaten/kota sudah dibatasi dan ditetapkan jumlahnya, Untuk KPU provinsi sebanyak 34 orang PNS dan kabupaten/kota sebanyak 17 orang PNS.

Dengan terbitnya surat edaran Sekjen KPU mengenai pembatasan jumlah PNS di lingkungan KPU provinsi dan KPU kabupaten kota maka hal itu berdampak besar kepada seluruh satker KPU seluruh Indonesia. Perombaklan besar pun terjadi, karena jumlah pegawai sudah tidak berdasarkan kondisi dan lingkup tugas lagi, tapi berpedoman kepada surat edaran tersebut. Dengan ketentuan tidak boleh lagi ada penambahan dari pegawai DPK, jika ada kekurangan pegawai tidak boleh lagi dimintakan ke Pemda setempat dan jika ada kelebihan harus dikembalikan ke Pemda. Namun, KPU tentu tidak bersikap arogan dengan tetap memperhatikan loyalitas dan pengabdian yang selama ini diberikan oleh ASN DPN dengan cara membuka peluang bagi PNS DPK yang sudah lama mengabdikan di KPU dan tetap ingin mengabdikan kepada KPU, terutama bagi yang memiliki jabatan di ikutkan uji kompetensi untuk alih status menjadi pegawai organik KPU.

Sejak diberlakukannya pembatasan jumlah PNS di lingkungan KPU, maka jumlah pegawai dapat dilihat secara lebih rinci semua provinsi pada tabel 1 berikut:

Tabel 1.1 Rekapitulasi PNS di Lingkungan Setjen KPU, KPU Provinsi, dan KPU Kabupaten/Kota Tahun 2016

NO	SEKRETARIAT KPU PROVINSI	JUMLAH	JUMLAH	
			DPK	ORGANIK
1	2	3	4	5
1	Sekretariat Jenderal KPU	411	27	384
2	Aceh	508	233	252
3	Sumatera Utara	558	289	253
4	Sumatera Barat	338	131	208
5	Jambi	206	97	99
6	Sumatera Selatan	312	158	154
7	Bengkulu	256	153	76

8	Kep Bangka Belitung	134	62	72
9	Riau	228	106	123
10	Kepulauan Riau	111	44	64
11	Lampung	305	192	111
12	Banten	180	76	104
13	DKI Jakarta	132	42	90
14	Jawa Barat	563	297	264
15	Jawa Tengah	666	297	353
16	D.I. Yogyakarta	129	65	60
17	Jawa Timur	706	353	362
18	Bali	219	114	92
19	Nusa Tenggara Barat	254	149	103
20	Nusa Tenggara Timur	395	213	164
21	Kalimantan Barat	235	96	137
22	Kalimantan Timur	292	160	121
23	Kalimantan Tengah	269	153	116
24	Kalimantan Selatan	281	158	122
25	Gorontalo	136	100	53
26	Sulawesi Utara	242	132	109
27	Sulawesi Tengah	223	154	107
28	Sulawesi Selatan	530	211	315
29	Sulawesi Tenggara	209	134	125
30	Sulawesi Barat	138	64	82
31	Maluku	180	89	107
32	Maluku Utara	227	154	63
33	Papua	342	139	195
34	Papua Barat	142	52	92
JUMLAH		10,026	4,894	5,132

Sumber: PPID KPU per Maret 2021 (diolah)

Berdasarkan tabel 1.1, digambarkan jumlah komposisi ASN di lingkungan KPU, baik ASN organik maupun ASN DPK di seluruh provinsi wilayah kesatuan Republik Indonesia dengan jumlah yang hampir sama banyak. Dari data tersebut, ternyata KPU belum mandiri dari sisi kepegawaian. Hal ini perlu mendapat perhatian khusus dari pemerintah, agar bisa mendapat solusi yang baik. Karena bagaimanapun, sulit untuk mengukur independensi KPU jika dilihat dari komposisi pegawai saja belum mandiri dan belum memiliki pegawai yang cukup dalam melaksanakan Pemilu.

Berkaitan dengan itu, setiap kali periode pemilu KPU juga melakukan rekrutmen tenaga pendukung dan ini menunjukkan bahwa KPU tidak memiliki SDM yang cukup dalam melaksanakan pemilu. Padahal, KPU adalah lembaga independen, yang harusnya diisi oleh semua orang yang memiliki integritas teruji. KPU juga akan bertanggung jawab untuk mempertahankan kemandiriannya agar pendapat, simpulan, pertimbangan atau rekomendasi dari hasil yang diputuskan dipandang memihak oleh pihak mana pun.

Struktur pegawai KPU Kota Padang pada Tahun 2020 jumlah pegawai yang bekerja di Sekretariat KPU Kota Padang sebanyak 34 orang, terdiri dari:

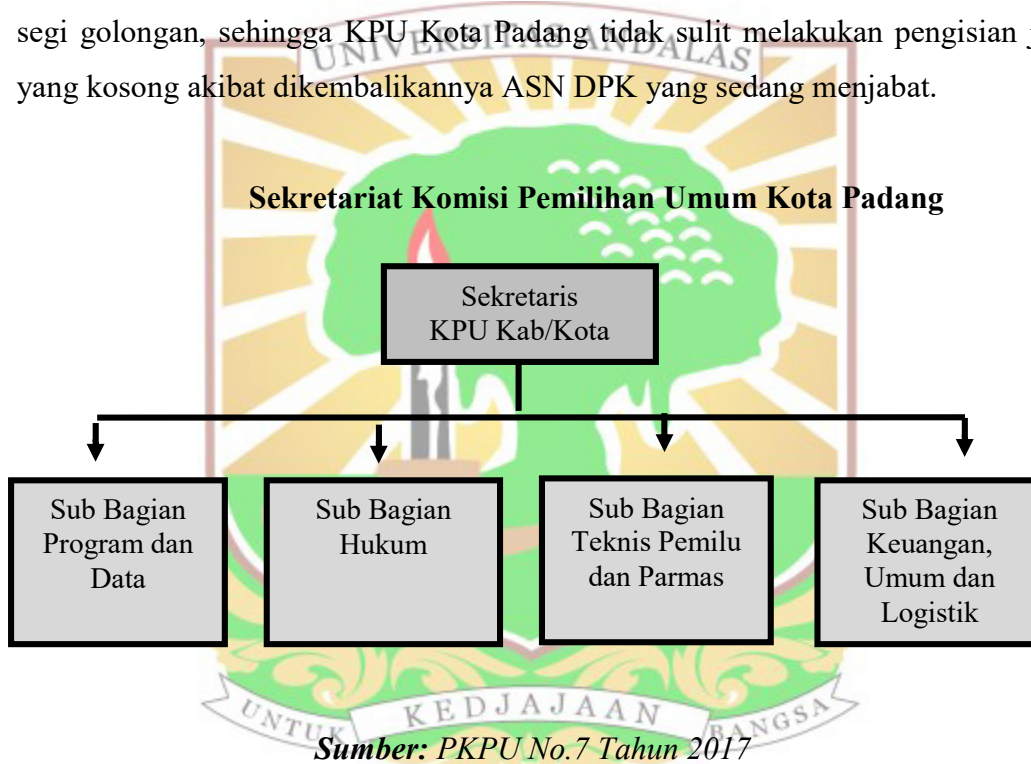
1. Pegawai organik sebanyak 15 (Lima Belas) orang;
2. Pegawai yang dipekerjakan (DPK) sebanyak 1 (Satu) orang;
3. Tenaga pramubakti sebanyak 7 (Sembilan) orang.
4. Tenaga sekuriti sebanyak 3 orang

Tabel 1.2. Rekapitulasi Jumlah Personil Sekretariat KPU Kota Padang pada tahun 2020

NO.		JUMLAH
1	2	3
1	ORGANIK	17 Orang
2	DPK	1 Orang
3	PRAMUBAKTI	7 Orang
4	SATPAM	3 Orang
	Jumlah	28 orang

SumSumSumber : PPID KPU Kota Padang per Desember 2021

Jika dilihat dari tabel 1.2 rekapitulasi jumlah personil sekretariat KPU Kota Padang di atas, menggambarkan bahwa pegawai KPU di tingkat Kota Padang sudah mulai mandiri dan tidak bergantung lagi kepada pegawai dari pemerintah Kota Padang. Kebutuhan hanya untuk pengisian pada jabatan struktural eselon III yaitu pada level Sekretaris (pimpinan sekretariat), Kondisi ini adalah hasil dari pemetaan pegawai yang sudah dilaksanakan oleh KPU Kota Padang berdasarkan surat edaran Sekjen KPU RI Nomor 5 Tahun 2016 tentang pemetaan pegawai KPU. Hal lain yang mendukung adalah banyak ASN KPU Kota Padang yang sudah memenuhi syarat dari segi golongan, sehingga KPU Kota Padang tidak sulit melakukan pengisian jabatan yang kosong akibat dikembalikannya ASN DPK yang sedang menjabat.



Gambar 1.1 : Struktur Organisasi Sekretariat KPU Kabupaten/Kota

Jika dilihat dari table 1.1, Sekretariat Kabupaten/Kota dikepalai oleh seorang Sekretaris dan dibantu oleh empat orang kepala sub bagian yaitu Program data, Hukum, Teknis dan Umum. Sebagai salah satu lembaga yang menjadi *Electoral Management Body* (EMB), jika dilihat tentang rumusan tugas Sekretariat KPU menurut Undang-undang Nomor 15 Tahun 2011 tentang penyelenggara pemilu, tidak jelas apakah Sekretariat sebagai pelaksana keputusan pleno anggota KPU atau hanya

membantu KPU melaksanakan tugasnya dalam bidang teknis dan administrasi. Karena berdasarkan Undang-undang tersebut, disebutkan bahwa untuk mendukung kelancaran tugas dan wewenang KPU, KPU Provinsi, dan KPU Kabupaten/Kota dibentuk Sekretariat Jenderal KPU, Sekretariat KPU Provinsi, dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota.

Kompetensi dan kemampuan implementasi (*profesionalisme*) para staf Sekretariat Jenderal KPU dalam tata kelola pemilu (*electoral governance*) yang belum memadai juga sangat mempengaruhi kinerja tata kelola pemilu di Indonesia, untuk itu pembentukan dan pembinaan terhadap sekretariat KPU perlu terus dibenahi dan tingkatkan, mengingat tingginya intensitas pekerjaan pada masa tahapan pemilu, dima Sekretariat diminta bisa saling membagi waktu dalam melaksanakan tugas rutin maupun tugas tahapan pemilu, yang saling beririsan satu sama lain.

Penelitian ini adalah penelitian yang mengkaji tentang pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang pada Tahun 2016. Untuk jabatan eselon IV, KPU secara keseluruhan harusnya harusnya mempedomani PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir sebagai pedoman dalam melakukan pengisian jabatan. Pada tahun 2020 sejak keluarnya keputusan Sekretaris Jenderal KPU RI Nomor 366/SDM.05-Kpt/05/SJ/IV/2021 tentang pedoman teknis pengangkatan dan pemberhentian dalam jabatan pimpinan tinggi pratama, jabatan administrator dan jabatan pengawas pada Sekretariat Jenderal KPU, KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota maka pedoman KPU untuk melaksanakan pengisian jabatan juga berubah. Salah satu perbedaan dari kedua produk ini adalah tentang penamaan pejabat, jika di PKPU Nomor 2 Tahun 2012 pejabat eselon IV dinamai kasubag dan pada Keputusan Sekjen KPU RI pejabat eselon IV diganti namanya dengan pejabat fungsional pengawas.

Untuk mendeskripsikan apa yang akan penulis teliti dilapangan, dan menjawab pertanyaan penelitian tentang proses pengisian jabatan eselon IV, apakah KPU Kota Padang sudah mempedomani PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir ASN KPU, maka dapat dilihat uraian dalam bentuk tabel berikut sebagai dasar kenapa pengangkatan pejabat struktural ini perlu diteliti lebih lanjut;

Tabel 1.3. Deskripsi Pejabat Struktural KPU Kota Padang

No.	Jabatan	Tahun Pengangkatan	Status kepegawaian	Golongan PNS	Jabatan Sebelumnya	Jabatan Sesudah	Pendidikan Terakhir	Mekanisme Pengangkatan			Penunjukan pimpinan	Keterangan
								Lelang	Assesment	Fit and Prope rtest		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Kasubag Program	2016	Organik KPU	III/b	Staf Teknis	Kasubag Program	S1 Ilmu Politik	-	-	-	√	Diajukan oleh Ketua KPU Kota Padang
2.	Kasubag Hukum	2016	Organik KPU	III/b	Staf Hukum	Kasubag Hukum	S1 Hukum	-	-	-	√	Diajukan oleh Ketua KPU Kota Padang
3.	Kasubag Teknis	2016	Organik KPU	III/b	Staf KPU RI	Kasubag Teknis	S1 Ekonomi	-	-	-	√	Diajukan oleh Ketua KPU Kota Padang
4.	Kasubag Umum	2017	Organik KPU	III/b	Staf Umum	Kasubag Umum	S1 Sistem Informasi	√	√	√		Lelang internal

Sumber. *PPID KPU Kota Padang Tahun 2021*

Dari tabel 1.3 diatas dapat dilihat, bahwa metode pengisian jabatan yang terjadi di KPU Kota Padang itu dilaksanakan dengan dua metode. Metode pertama, Untuk jabatan kasubag hukum, kasubag program dan kasubag teknis dilaksanakan dengan metode pengajuan langsung oleh KPU Kota Padang dalam hal ini komisioner KPU Kota Padang. Tapi hal ini tidak sesuai dengan PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir PNS KPU, dimana untuk pengisian jabatan eselon IV itu diajukan oleh Sekretaris KPU Kabupaten/Kota dengan melakukan penilaian terhadap kompetensi, kualifikasi dan klasifikasi. Kemudian, pada tahapan kedua, proses yang terjadi justru berbeda. Untuk seleksi satu posisi jabatan kasubag umum itu dilakukan dengan metode seleksi terbuka untuk internal ASN di KPU Kota Padang. Seleksi ini di ikuti oleh lima orang ASN yang sudah memenuhi syarat menjadi pejabat eselon IV. Dan diputuskan didalam rapat pleno KPU Kota Padang dan kemudian diajukan oleh Sekretaris KPU Kota Padang.

Peraturan mengenai jabatan struktural, juga diatur pemerintah melalui peraturan pemerintah No. 13 Tahun 2002 tentang perubahan atas peraturan pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural, serta keputusan kepala Badan Kepegawaian Negara No 13 Tahun 2002 tentang ketentuan pelaksanaan peraturan pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural sebagaimana telah diubah dengan peraturan pemerintah No. 13 Tahun 2002. Hal ini dilakukan dengan harapan penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*. Penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural merupakan pemberian tugas dan tanggung jawab kepada pegawai negeri sipil yang telah memenuhi persyaratan untuk menduduki suatu jabatan struktural sesuai peraturan yang berlaku. Untuk lembaga KPU sendiri, Tata cara penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di KPU telah diatur dalam peraturan KPU No. 2 Tahun 2012 tentang pola karir ASN KPU.

Proses penempatan dalam jabatan struktural, seharusnya mulai menerapkan prinsip *the right man on the right place* dengan memperhatikan beberapa faktor berikut:

1. Penempatan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
2. Adanya persaingan yang terbuka dan obyektif sehingga terjadi kompetisi yang sehat diantara para calon pejabat struktural yang akan menempati suatu jabatan;
3. Memenuhi standar kompetensi jabatan minimal berupa pengetahuan, keahlian atau keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya
4. Mempunyai prestasi kerja yang baik serta memperhatikan senioritas kepangkatan, Hal ini bertujuan agar pegawai negeri sipil yang terpilih benar-benar memiliki kapasitas yang memadai untuk mengisi suatu jabatan struktural sehingga dapat menjalankan tugas jabatannya dengan baik dan diharapkan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Penelitian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di KPU telah banyak dilakukan oleh peneliti lainnya, beberapa diantaranya adalah penelitian tentang peranan prestasi kerja kayawan dalam mencapai promosi jabatan pada KPU Provinsi Sumatera Utara yang dilakukan oleh Mhd.Fauza Pasaribu mahasiswa fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Sumatera Utara. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PNS di KPU Provinsi Sumatera Utara. Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif dengan hasil ada pengaruh prestasi kerja secara positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada PNS KPU Provinsi Sumatera Utara. Sehingga jika ada pengisian jabatan di KPU Provinsi Sumatera Utara salah satu faktor yang menentukan adalah prestasi kerja PNS tersebut. Apabila PNS memiliki prestasi yang bagus, maka peluang untuk mendapatkan promosi jabatan menjadi lebih mudah. Mhd.Fauza Pasaribu (2020)

Penelitian ini masih fokus kepada pengaruh prestasi kerja ASN nya seperti faktor gaji, promosi, atasan, teman dan lingkungan. Peneliti tidak membahas bagaimana proses yang dilaksanakan oleh KPU Provinsi Sumatera Utara dalam melaksanakan pengisian jabatan dari faktor lainnya, seperti faktor politik, kedekatan, latar belakang organisasi dan subjektifitas pimpinan terhadap bawahannya. Jika semua faktor tersebut digali, maka akan lebih memperkaya materi penelitian ini. Seperti penelitian yang peneliti lakukan, ditemukan banyak faktor selain prestasi kerja yang mempengaruhi seseorang bisa menduduki suatu jabatan di KPU, beberapa diantaranya faktor kedekatan, politik dan subjektifitas.

Penelitian kedua adalah penelitian tentang struktur kelembagaan KPU yang pernah diteliti oleh Betty Epsilon Idroos dalam *Call For Paper* Evaluasi Pemilu Serentak Tahun 2019, dalam penelitian yang berjudul reformasi birokrasi sumber daya manusia KPU dalam hal desain kelembagaan untuk penguatan demokratisasi di Indonesia mengatakan bahwa persoalan sumber daya manusia terkait rekrutmen dan pengisian jabatan bukanlah hal baru di KPU. Betty mengatakan bahwa proses rekrutmen masih kental dengan praktik hubungan kolusi, korupsi dan nepotisme, karena belum dilakukan sepenuhnya secara profesional. Betty Ipsilon Idross (2020)

Penelitian ini mencoba menjawab sejauh apa kepentingan reformasi birokrasi didalam tubuh KPU sebagai salah satu lembaga *Electoral Management Body* (EMB) dan apa saja yang harus dilakukan untuk perbaikannya secara tepat dan cepat demi perbaikan *sistemik* dalam organisasi. Selain juga mencoba menggambarkan posisi keberadaan sumber daya manusia yang ada didalamnya dan memberikan rekomendasi bentuk reformasi birokrasi yang tepat untuk menjawab persoalan hubungan antara komisioner dan sekretariat dalam upaya reformasi birokrasi sumber daya manusia yang bekerja didalamnya sebagai alternatif desain kelembagaan dalam rangka penguatan demokratisasi di Indonesia.

KPU harusnya memiliki alat ukur dalam menyediakan job analisis untuk diisi dengan kebutuhan lembaga (*job requirement*). Selain itu, perlu juga dilakukan perbaikan di sistem penggajian, dimana meskipun ketentuan tentang penyelenggara negara pada prinsipnya menganut sistem merit, tetapi dalam praktik penggajian aparatur sipil negara belum tergambar utuh. Hal ini sangat terkait dengan sistem penilaian kinerja sebagai insentif antar aparatur yang bekerja untuk menumbuhkan kreativitasnya. Ukuran kinerja aparatur yang sebelumnya menggunakan DP3 masih bersifat umum dan masih besar kemungkinan pengisian dilakukan tidak secara objektif, bisa jadi dilakukan karena unsur *like and dislike* pimpinan ke anak buah.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat dilihat bahwa telah ada penelitian yang dilakukan untuk meneliti Sumber Daya Manusia dan struktur lembaga di KPU. Namun, penelitian yang dilakukan Betty, harusnya juga mengkaji aspek SDM lebih dalam seperti bagaimana pola rekrutment pejabat di KPU, sehingga penelitiannya bisa menghasilkan rekomendasi tentang pola rekrutmen yang baik dan cocok di KPU yang sesuai dengan Undang-undang. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian terdahulu, maka dari penelitian terdahulu ini memiliki acuan kerja dalam penelitian guna memperkuat asumsi peneliti dalam menulis. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka asumsi peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah menurut undang-undang No. 15 Tahun 2011 tentang penyelenggara pemilihan umum, sebagaimana diubah dengan undang-undang No. 7 Tahun 2017 tentang pemilihan umum untuk pengisian jabatan di KPU dilakukan dengan mekanisme lelang jabatan dan seleksi dengan metode assesment dan *fit and popertest* oleh KPU RI. Namun, sebelum Undang-undang ini diimplementasikan setelah diterbitkan, dilihat dari segi transparansinya pengisian jabatan sebelum Undang-undang itu diberlakukan belum bisa dikatakan transparan dan terbuka karena metode yang digunakan bukanlah metode lelang jabatan, sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Padahal didalam Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN sudah

memerintahkan, bahwa pengisian jabatan harus melalui mekanisme lelang jabatan, assessment dan fit and propertest.

Fenomena yang terjadi berdasarkan apa yang pernah diteliti oleh Betty Epsilon Idroos tentang struktur kelembagaan KPU dan berdasarkan teori yang penulis gunakan sebagai pisau analisis bahwa dalam mengisi melakukan pengisian jabatan haruslah diisi oleh orang-orang terbaik karena kualitas dan kemampuannya, bukan karena faktor nonmerit atau faktor askriptif lain seperti politik, keluarga, teman, suku, agama, etnis, daerah, kelas sosial, gender, kekayaan dan sebagainya. Demikian halnya untuk mengisi jabatan-jabatan publik, orang-orang terbaiklah yang hendaknya dipilih dan dihargai dengan suatu reward. Peneliti menemukan bahwa rekrutmen dan pengisian jabatan di KPU belum sepenuhnya dilakukan secara profesional. Yang terjadi di KPU Kota Padang adalah pejabat eselon IV yang duduk sekarang adalah orang-orang yang jika dilihat latar belakangnya memiliki hubungan kedekatan baik dari segi teman dan latar belakang dari segi organisasi, baik dari segi hubungan yang memiliki histori kedekatan dengan komisioner KPU Kota Padang.

Kenapa bisa penulis katakan demikian, karena bagi pejabat yang memiliki koneksi di pusat tentu akan lebih mudah untuk mendapatkan sebuah jabatan di daerah, sehingga indikasi ada pengaruh yang diberikan kepada KPU Kota Padang itu ada, walaupun hal ini sulit dibuktikan. Faktor lainnya adalah dari segi kepangkatan dan senioritas, jika melihat seleksi internal yang dilaksanakan harusnya yang memiliki masa dinas dan golongan yang paling tinggi memiliki peluang untuk ditetapkan menjadi kasubag umum, namun pada kenyataannya orang yang golongan paling rendah dengan masa dinas paling pendek menjadi kasubag umum. Hal ini tentu menjadi fenomena menarik yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di KPU Kota Padang.

Sejak akhir Tahun 2019, ketentuan penamaan mengenai jabatan struktural eselon IV berubah dengan keluarnya Surat Sekretaris Jenderal KPU RI tentang perubahan nama jabatan struktural eselon IV menjadi jabatan fungsional/pengawas melalui *impasing*/penyetaraan. Hal ini sangat berdampak terhadap struktur kelembagaan KPU, Karena pada dasarnya KPU belum siap dari semua lini. Hal ini terkesan dipaksakan oleh KPU untuk sekedar mematuhi perintah Pemerintah untuk memperbanyak jabatan fungsional dan meniadakan jabatan eselon IV. Bukti lain dari tidak siapnya KPU melaksanakan *impasing* adalah dari segi anggaran. KPU tidak memiliki anggaran untuk memberikan tunjangan fungsional bagi pejabat fungsional yang disetarakan semua dari jabatan eselon IV/Kasubag. Sehingga tunjangan jabatan, tetap berdasarkan tunjangan lama sebagai pejabat structural eselon IV.

Dari segi uraian tugas juga tidak jelas, karena uraian tugas juga masih yang lama yaitu uraian tugas jabatan eselon IV. Hal ini membuat kerancuan bagi pejabat tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga ada wacana dari KPU RI untuk mengembalikan lagi ke jabatan eselon IV.

Kebaharuan dari penelitian ini adalah belum ada penelitian yang meneliti tentang pengangkatan pejabat eselon IV di Komisi Pemilihan Umum, penelitian yang pernah dilakukan hanya tentang kelembagaan KPU, baik struktur organisasi, rekrutmen CPNS dan rekrutmen anggota KPU. Hal ini dianggap perlu diteliti, karena posisi pejabat eselon IV sangat penting di KPU sebagai tim teknis Pemilu yang melaksanakan Pemilu agar terlaksana dengan baik. Paradigma tentang status penghuni di kelembagaan KPU, dalam konteks keanggotaan KPU yang setiap lima tahun berganti, membuat makna berbeda dengan status ASN di KPU yang tetap bertahan pada setiap jenjangnya., tanpa dilakukan penggantian setiap lima tahun sekali. Kalimat sindiran yang sering terdengar bahkan disebut pola hubungan antara “penghuni tetap yakni birokrasi aparatur sipil negara, dan penghuni kontrakan, yakni anggota KPU” (Betty Ipsilon Idroos, 2020).

Pejabat eselon IV juga harus dijabat oleh orang yang sesuai dengan spesifikasi kebutuhan lembaga. Disamping itu, metode dan proses pengisian pejabat tersebut belum sepenuhnya mengedepankan transparansi dalam prosesnya, sehingga tidak banyak orang yang mengetahui bagaimana prosesnya dan siapa saja yang terlibat di dalamnya. Berdasarkan asumsi awal peneliti menunjukkan bahwa mekanisme pengisian jabatan eselon IV masih menggunakan sistem tertutup karena dalam Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mewajibkan pelaksanaan seleksi terbuka untuk jabatan pengawas (setara eselon IV), sehingga untuk melakukan pengisian jabatan masih dilakukan dengan mekanisme lama.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah yang telah penulis paparkan tentang bagaimana proses pengisian jabatan dan struktur kelembagaan di KPU, maka perlu dilakukan penelitian secara kualitatif terhadap proses pengisian jabatan di KPU Kota Padang. Dengan adanya penelitian ini, ditemukan faktor-faktor yang menjadi penentu seseorang dapat diangkat menjadi pejabat struktural sangat beragam. Mulai dari kedekatan, latar belakang organisasi bahkan indikasi adanya pengaruh dari KPU RI juga ditemukan dalam proses pelaksanaannya.

Hasil penelitian ini bisa menyajikan informasi kepada publik bagaimana sebenarnya pengisian jabatan di level eselon IV Sekretariat yang terjadi di KPU Kota Padang. Karena selama ini, penelitian yang pernah dilakukan terbatas tentang rekrutmen anggota KPU, Sekretaris KPU, CPNS, PPK, PPS, KPPS dan tenaga pendukung. Penelitian tentang pengisian jabatan eselon IV belum ada di KPU Kota Padang.

Disamping menyajikan informasi kepada publik, penelitian ini juga bisa dijadikan acuan oleh peneliti lainnya bahwa sudah pernah dilakukan penelitian pejabat eselon IV di KPU Kota Padang sehingga saran dari

penelitian ini bisa dijadikan rumusan masalah bagi penelitian lain yang relevan dengan penelitian ini.

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana proses pengisian jabatan eselon IV yang dilaksanakan pada Tahun 2016 dan faktor apa saja yang menjadi aspek penilaian oleh KPU Kota Padang dalam melakukan rekrutmen pejabat untuk internalnya sehingga KPU Kota Padang bisa menetapkannya menjadi pejabat eselon IV di KPU Kota Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam merumuskan manfaat dari penelitian yang dilakukan, maka dapat dibagi kedalam dua kategori yaitu manfaat ilmiah dan manfaat praktis yang dapat dijelaskan sebagai berikut;

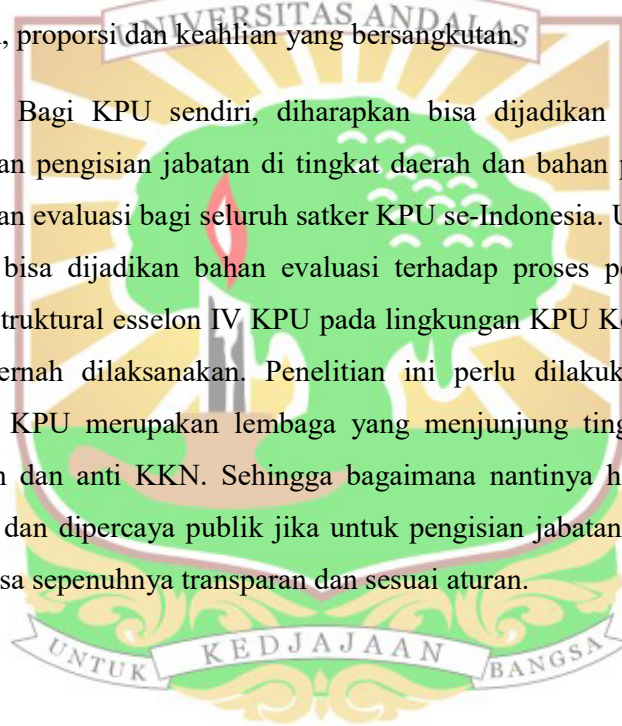
1.4.1 Manfaat akademis

Secara akademis, penelitian ini akan bermanfaat memberikan informasi ilmiah sebagai sumbangan pemikiran dan pandangan terhadap kajian ilmu pengetahuan khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia dalam hal bagaimana melakukan pengisian jabatan yang sesuai dengan amanat Undang-undang. Disamping itu penelitian ini juga berkontribusi dalam memberikan penjelasan tentang kemampuan dan kemandirian KPU Kota Padang untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya serta memberikan peluang yang sama kepada pegawainya dalam peningkatan karir sebagai aparatur sipil negara di lembaga penyelenggara pemilu.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada Institusi dan lembaga negara dalam melakukan pengisian jabatan. agar selalu melakukan pengisian jabatan dengan mempedomani aturan perundang-undangan yang ada di Indonesia untuk mendapatkan pemimpin yang sesuai dengan kriteria dan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan. Dalam rangka pengisian jabatan, harus mampu juga menarik minat pegawai baik yang lama sudah berada dalam organisasi maupun yang baru akan dicari dari luar organisasi, menempatkan pegawai pada posisi yang tepat sesuai dengan kemauan, proporsi dan keahlian yang bersangkutan.

Bagi KPU sendiri, diharapkan bisa dijadikan masukan dalam melakukan pengisian jabatan di tingkat daerah dan bahan pemikiran untuk melakukan evaluasi bagi seluruh satker KPU se-Indonesia. Untuk KPU Kota Padang, bisa dijadikan bahan evaluasi terhadap proses pengisian jabatan pejabat struktural eselon IV KPU pada lingkungan KPU Kota Padang yang sudah pernah dilaksanakan. Penelitian ini perlu dilakukan juga karena lembaga KPU merupakan lembaga yang menjunjung tinggi transparansi, kejujuran dan anti KKN. Sehingga bagaimana nantinya hasil pemilu bisa terjamin dan dipercaya publik jika untuk pengisian jabatan eselon IV saja belum bisa sepenuhnya transparan dan sesuai aturan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya sehingga dapat menjadi tolak ukur dari sebuah penelitian baru yang menjelaskan faktor-faktor yang berpengaruh, mempunyai hubungan atau tidak. Beberapa kajian tentang analisis jabatan PNS telah dilakukan sebelumnya, namun belum banyak kajian yang khusus meneliti tentang analisis pengisian jabatan struktural pada lembaga KPU, karena kasus yang akan peneliti teliti tergolong unik dan belum pernah diteliti sebelumnya. Dalam sub bagian penelitian terdahulu ini, peneliti akan mencoba memaparkan secara ringkas mengenai kajian-kajian tentang analisis proses pengisian jabatan yang pernah diteliti sebelumnya. Setiap kajian menurut peneliti mempunyai kekuatan sendiri dari segi analisis, kerangka teori, serta metode yang digunakan.

Pertama, penelitian terdahulu dengan judul “Analisis Penempatan Pegawai Dalam Jabatan Struktural Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karimun” yang ditulis oleh Rika Ramayanti, 2014, Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri, Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penempatan pegawai dalam jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karimun. Penelitian ini untuk mengetahui adanya indikasi penempatan pegawai dalam jabatan struktural yang tidak sesuai dengan peraturan. Analisis yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan, bahwa pelaksanaan penempatan pegawai dalam jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karimun berdasarkan indikator-indikator yang diteliti, yaitu: pangkat, pendidikan, prestasi kerja, kompetensi jabatan, sehat jasmani dan rohani, senioritas, usia, diklat jabatan dan pengalaman yang telah terlaksana dengan baik. Adapun perbedaan dari penelitian ini adalah terletak pada fokus penelitian dan objek penelitian. Rika mengambil fokus analisis

penempatan pegawai dalam jabatan structural di Pemerintah Daerah, sedangkan penelitian ini fokus kepada proses pelaksanaan dan analisis jabatan dalam pengisian jabatan eselon IV di KPU kota Padang dan locus penelitian adalah instansi pusat yaitu KPU Kota Padang.

Yang kedua penelitian yang dilakukan oleh Dwi Satrio Sepriyanto, Wijaya Kusuma, Azrita Mardhalena tentang pelaksanaan pengangkatan pejabat struktural kelurahan di lingkungan kota Singkawang. Permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini adalah proses pengangkatan PNS dalam jabatan struktural kelurahan di lingkungan pemerintah kota Singkawang belum sepenuhnya sesuai dengan mekanisme dan prosedur pengangkatan PNS dalam jabatan struktural sebagaimana diatur dalam PP No. 13 Tahun 2002 dan Keputusan Kepala BKN No. 13 Tahun 2002. (Dwi Satrio Sepriyanto, Wijaya Kusuma, Azrita Mardhalena : 2013).

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori merit sistem. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Hasil dari penelitian yang dilakukan adalah adanya faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kepala daerah dalam memutuskan dan menempatkan seorang pejabat dalam jabatan-jabatan struktural dan kebijakan pemerintah kota Singkawang pada pengangkatan dan penempatan PNS dalam jabatan struktural hendaknya memperlihatkan prinsip-prinsip merit sistem dengan mempertimbangkan kemampuan, pengetahuan dan kompetensi dari PNS yang bersangkutan, sehingga akan di dapat SDM yang profesional, bertanggung jawab, jujur, adil dan tangguh dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Persamaan dengan penelitian yang peneliti teliti adalah sama-sama melihat proses pengangkatan atau penempatan pejabat struktural dalam lingkungan pemerintahan. Sedangkan perbedaannya adalah pada objek dan subjek kajian penelitian, dalam penelitian Dwi Satrio Sepriyanto, Wijaya Kusuma, Azrita Mardhalena yang dibahas penempatan pejabat struktural pada tingkat kelurahan di kota Singkawang, sedangkan penelitian ini

meneliti dan menganalisis proses pengisian jabatan struktural eselon IV di KPU Kota Padang.

Kemudian yang ketiga, ada penelitian yang dilakukan oleh Nisria Fairus Husna tentang evaluasi penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di kabupaten Kendal yang meneliti tentang proses penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di kabupaten Kendal. Hasil temuan peneliti adalah penempatan pejabat di kabupaten Kendal belum menerapkan sistem merit secara murni, hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya seleksi atau tes kompetitif yang dilaksanakan untuk menempatkan pejabat struktural. Pelaksanaan tes dilakukan untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki pejabat struktural melalui tes kompetensi jabatan. Hasil tes tersebut memang menjadi salah satu pertimbangan penempatan pejabat struktural, namun pertimbangan yang diberikan lebih mengutamakan pada faktor senioritas pegawai, yaitu pegawai yang memiliki pangkat dan golongan lebih tinggi.

Proses penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di kabupaten Kendal masih menggambarkan suatu proses yang kurang transparan, yang berarti tujuan pemerintah kabupaten Kendal menerbitkan peraturan daerah kabupaten Kendal Nomor 2 Tahun 2012 untuk menjamin transparansi dalam kebijakan penempatan pejabat struktural belum tercapai. Pada proses tersebut, penunjukkan pegawai negeri sipil yang akan menempati jabatan struktural secara mutlak merupakan kewenangan bupati Kendal selaku pejabat pembina kepegawaian di kabupaten Kendal. Namun, bupati tidak mengemukakan alasan penunjukkan pegawai negeri sipil untuk menempati jabatan struktural. Pihak baperjakat juga tidak berinisiatif untuk menanyakan alasan penunjukkan pejabat struktural oleh pejabat pembina kepegawaian dengan alasan adanya rasa ewuh pakewuh. Padahal sebenarnya hal tersebut bisa dilakukan apabila memang ada kemauan dari pihak yang bersangkutan untuk menjadikan proses tersebut menjadi lebih transparan. Selain itu, masih ditemukan beberapa pegawai negeri sipil yang ditempatkan dalam jabatan struktural yang kurang sesuai dengan syarat pendidikan yang

diprioritaskan di dalam Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) struktural kabupaten Kendal yang diatur dalam peraturan bupati Kendal Nomor 58 Tahun 2013. Nisria Fairus Husna (2018)

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori mobilisasi birokrasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, jenis penelitian deskriptif. Hasil dari penelitian yang dilakukan adalah adanya kekuasaan yang besar dalam birokrasi, dimana kekuasaan tersebut dapat dipergunakan sebagai bentuk intervensi politik oleh kalangan tertentu sekaligus dapat menjadikan birokrasi sebagai instrument atau alat politik yang berguna untuk merebut dan mempertahankan kekuasaan di dalam pemerintah.

Kekuasaan sebagaimana dimaksudkan, menyebabkan wewenang birokrasi pada lapisan atas lebih besar ketimbang birokrasi lapisan bawah, dan menyebabkan adanya keharusan birokrasi lapisan bawah tunduk pada aturan yang dibuat oleh birokrasi di lapisan atas tersebut. Adanya upaya menghentikan politisasi pada birokrasi ini harus diikuti oleh upaya membangun budaya dan etika professional di kalangan birokrat dan upaya menghilangkan ketergantungan politik antara politisi dengan birokrasi. Hal ini penting untuk memberi kepastian para birokrat dalam bertugas dan memberi motivasi untuk berprestasi serta untuk mewujudkan nilai-nilai yang terkandung dalam kepentingan publik melalui kemampuan profesionalnya dalam menyuguhkan alternatif formulasi dan implementasi *public policy* nya.

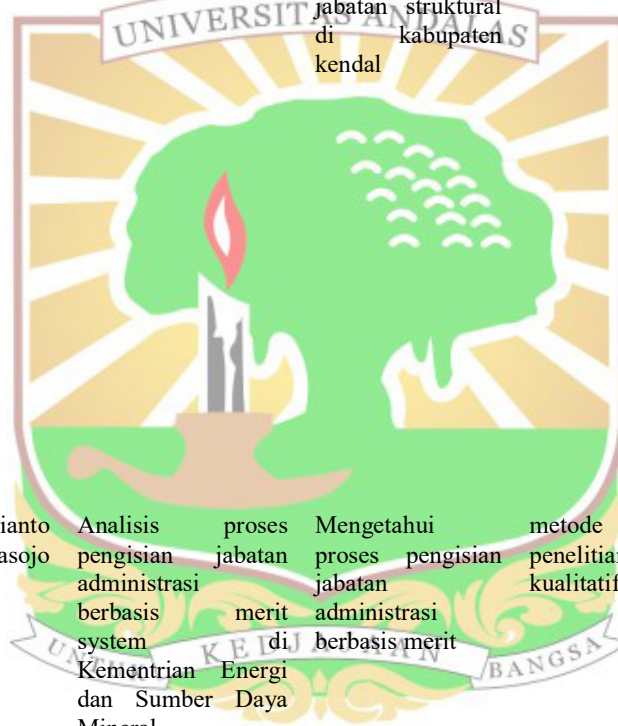
Persamaan dengan penelitian yang peneliti teliti adalah pada penempatan ASN dalam jabatan struktural ada pengaruh kekuasaan dari pihak yang memiliki kewenangan terhadap hasil. Perbedaan dengan penelitian ini adalah pada penelitian Nisria Fairus Husna meneliti tentang studi kasus, dimana pada penelitian ini keterlibatan langsung para birokrasi dalam memobilisasi politik kepala daerah memiliki pengaruh sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah menganalisis proses pengisian

jabatan yang dilakukan oleh internal KPU Kota Padang dalam hal penempatan Pejabat Esselon IV di KPU Kota Padang.

Tabel 2.1. Tinjauan Atas Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rika Ramayanti, 2014, Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri, Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.	Analisis Penempatan Pegawai Dalam Jabatan Struktural Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karimun	untuk menganalisis penempatan pegawai dalam jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karimun.	Kualitatif, Deskriptif	pelaksanaan penempatan pegawai dalam jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karimun berdasarkan indikator-indikator yang diteliti, yaitu: pangkat, pendidikan, prestasi kerja, kompetensi jabatan, sehat jasmani dan rohani, senioritas, usia, diklat jabatan dan pengalaman yang telah terlaksana dengan baik
2	A Dwi Satrio Sepriyanto, Wijaya Kusuma, Azrita Mardhalena 2013	pelaksanaan pengangkatan pejabat struktural di kelurahan lingkungan kota singkawang	mendeskripsikan pengangkatan pejabat struktural kelurahan pada lingkungan Pemerintah Kota Singkawang serta mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kepala daerah pada proses penataan	Yuridis, Sosiologis	adanya faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kepala daerah dalam memutuskan dan menempatkan seorang pejabat dalam jabatan-jabatan struktural dan kebijakan pemerintah kota singkawang pada pengangkatan dan penempatan PNS dalam jabatan struktural hendaknya memperlihatkan prinsip-prinsip merit sistem dengan mempertimbangkan kemampuan, pengetahuan dan kompetensi dari PNS yang bersangkutan,

			tersebut dalam jabatan	struktural di lingkungan Pemerintah Kota Singkawang	sehingga akan di dapat SDM yang profesional, bertanggung jawab, jujur, adil dan tangguh dalam menjalankan tugas dan fungsinya
3	Nisria Fairus Husna tentang	proses penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di kabupaten Kendal	Mengetahui proses penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di kabupaten kendal	Kualitatif, studi kasus	Proses penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di kabupaten Kendal masih menggambarkan suatu proses yang kurang transparan, yang berarti tujuan pemerintah Kabupaten Kendal menerbitkan peraturan daerah Kabupaten Kendal No. 2 Tahun 2012 untuk menjamin transparansi dalam kebijakan penempatan pejabat <i>struktural</i> belum tercapai.
4	Riyan Afrianto dan Eko Prasajo (2020)	Analisis proses pengisian jabatan administrasi berbasis merit system di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	Mengetahui proses pengisian jabatan administrasi berbasis merit	metode penelitian kualitatif	Pelaksanaan pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Kementerian ESDM secara umum belum sepenuhnya berdasarkan prinsip-prinsip merit system. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengisian jabatan melalui jalur promosi masih ditemukan adanya perbedaan prosedur antar Unit dalam mekanisme penentuan peserta seleksi.



5	Sugijono (2015)	Analisis jabatan dalam manajemen sumber daya manusia	Mengetahui proses analisis jabatan	Kualitatif, Deskriptif	Hasil analisis jabatan disajikan dalam bentuk-bentuk: deskripsi jabatan/ uraian pekerjaan/ gambaran jabatan (job description), persyaratan jabatan/ kualifikasi jabatan/ tuntutan minimal kualitas jabatan/ spesifikasi jabatan (job specification), klasifikasi jabatan (jobclassification), desain/ rancangan pekerjaan (job design).
---	-----------------	--	------------------------------------	------------------------	---

Jika dilihat dari table 2.1 diatas, rangkuman penelitian terdahulu, ada perbedaan dalam konteks penelitiannya. Penelitian ini fokus kepada isu pengisian jabatan eselon IV di KPU kota Padang kepada PNS organik KPU kota Padang, yang baru kali pertama mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan jabatan eselon IV di lembaga sendiri. Pada penelitian ini, peneliti menganalisis proses pengisian jabatan dengan melakukan tinjauan dari proses pelaksanaannya dalam empat aspek yang ditetapkan oleh Willy: 2007 diantaranya (1). *Job at every level*, (2). *The best candidate*, (3) *Open to all*, (4) *Systematic, transparent and challengeable*. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam dan pengumpulan data lapangan.

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan informasi dan rekomendasi tentang metode pengisian jabatan di lingkungan KPU dan bahan evaluasi bagi KPU khususnya terhadap dampak yang terjadi jika KPU tidak serius dalam melakukan pengisian jabatan. Sehingga, kedepan pelaksanaan pengisian jabatan dilaksanakan dengan lebih baik dan menghasilkan pejabat yang sesuai dengan kebutuhan lembaga.

2.2 Analisis Proses Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang

Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Dalam melakukan pengisian jabatan haruslah diisi oleh orang-orang terbaik karena kualitas dan kemampuannya, bukan karena faktor nonmerit atau faktor askriptif lain seperti politik, keluarga, teman, suku, agama, etnis, daerah, kelas sosial, gender, kekayaan dan sebagainya. Demikian halnya untuk mengisi jabatan-jabatan publik, orang-orang terbaiklah yang hendaknya dipilih dan dihargai dengan suatu reward (Willy, 2007).

Menurut Willy (29-30, 2007) dalam mendapatkan “*the best person*” suatu organisasi haruslah menerapkan langkah berikut dalam melakukan seleksi yaitu: (1) *Job at every level*, artinya bahwa prinsip merit berlaku untuk promosi jabatan dan rekrutmen awal bagi pegawai-pegawai baru (*merit principle apply as much to promotion as to initial recruitment*). Dalam hal ini secara jelas diungkapkan bahwa setiap level dalam pekerjaan memberlakukan prinsip *merit*; (2) *The best candidate*, artinya bahwa calon terbaik terbukti paling mampu di antara sejumlah kandidat untuk menyelesaikan tugas jabatannya secara tepat (*demonstrably the most able among a number of candidates, any of whom could do the job adequately*). Mereka yang paling berprestasi dan memiliki kompetensi terbaik dalam bidangnya adalah calon yang terbaik; (3) *Open to all*, artinya bahwa pengangkatan/pengisian jabatan tidak hanya mengandalkan pada sumber calon internal atau berdasarkan pada sejumlah kandidat yang terbatas. Prinsip ini mensyaratkan *fairness dan equity*, dimana semua pihak berhak mendapatkan kesempatan yang sama; (4) *Systematic, transparent and challengeable*, artinya bahwa semua keputusan pengangkatan dalam jabatan

dapat dipertanyakan, termasuk bagi para kandidat yang tidak berhasil, karena prinsipnya semua pertanyaan tersebut merupakan *feedback* yang sangat berharga untuk memperbaiki keputusan-keputusan pengangkatan dalam jabatan untuk masa yang akan datang.(willy,2007)

Tabel 2.2 Empat Aspek Pengisian Jabatan

No	Aspek	Tinjauan
1	<i>Job at every level,</i>	- Promosi
2	<i>The best candidate,</i>	- Rekrutmen
3	<i>Open to all,</i>	- Kualifikasi
4	<i>Systematic, transparent and challengeable</i>	- Kompetensi
		- Terbuka
		- Kesempatan yang sama
		- Penyampaian pernyataan tidak puas

Sumber : Willy, 2007

Penerapan sistem ini mengedepankan pada kompetensi dan profesionalitas calon yang direncanakan menduduki jabatan yang sama atau selaras dengan kompetensi jabatannya. Selain itu, moralitas dari calon juga menjadi pertimbangan dalam proses pengangkatan dan promosi. Jabatan administrasi dan jabatan fungsional secara terbuka dapat menduduki jabatan pimpinan tinggi dengan pelamaran dan seleksi yang terbuka. Dasar pengakuan dan promosinya ini bukan ditentukan oleh pangkat calon melainkan kompetensi. Dahulu dalam sistem perundang-undangan sebelumnya kenaikan promosi ditentukan oleh pangkat dan jabatan. Jika pangkat memenuhi persyaratan jabatannya kosong, maka calon yang mempunyai pangkat yang dipersyaratkan bisa memenuhi jabatan yang kosong tersebut.

Undang-undang ASN tidak hanya mengisyaratkan pangkat lagi sebagai syarat seseorang bisa diangkat menjadi pejabat, tetapi atas dasar kompetensi tanpa melihat pangkatnya. Ini berarti karier seseorang pengembangannya sangat ditentukan pada keahlian, pengetahuan, pengalaman, keterampilan, profesionalitas yang dihimpun dalam satu pemahaman kompetensi. (Thoha, 2014:279)

2.3 Kerangka Berpikir

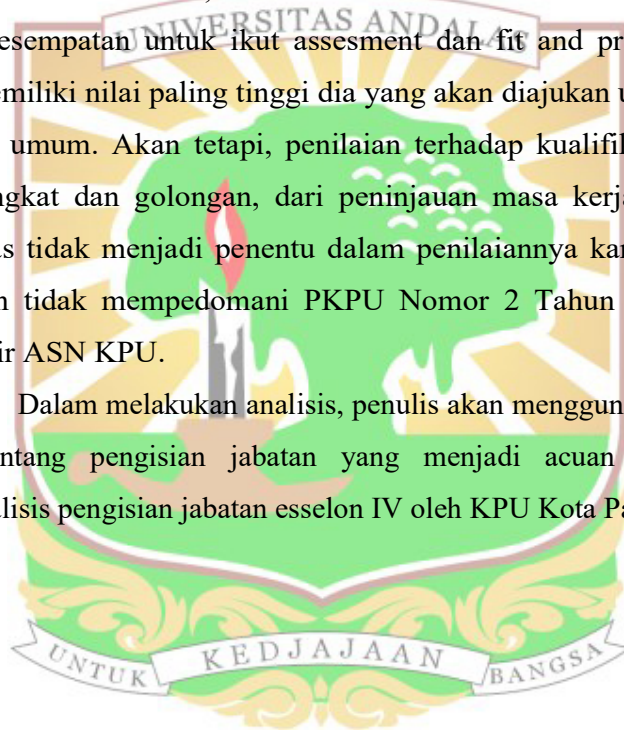
Pemikiran awal yang melandasi penelitian ini adalah adanya pengisian jabatan yang menurut asumsi peneliti berdasarkan data awal, adanya praktek pengisian jabatan di KPU Kota Padang yang belum sesuai dengan aturan perundang-undangan dan peraturan KPU. Pedoman pengisian jabatan bagi ASN KPU yang ada pada saat itu adalah Peraturan KPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir ASN KPU. Di dalam PKPU Nomor 2 Tahun 2012, ditetapkan bahwa pengangkatan PNS dalam jabatan struktural dilingkungan Sekretariat Jenderal KPU, Sekretariat KPU Provinsi dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota, dilaksanakan secara berjenjang berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

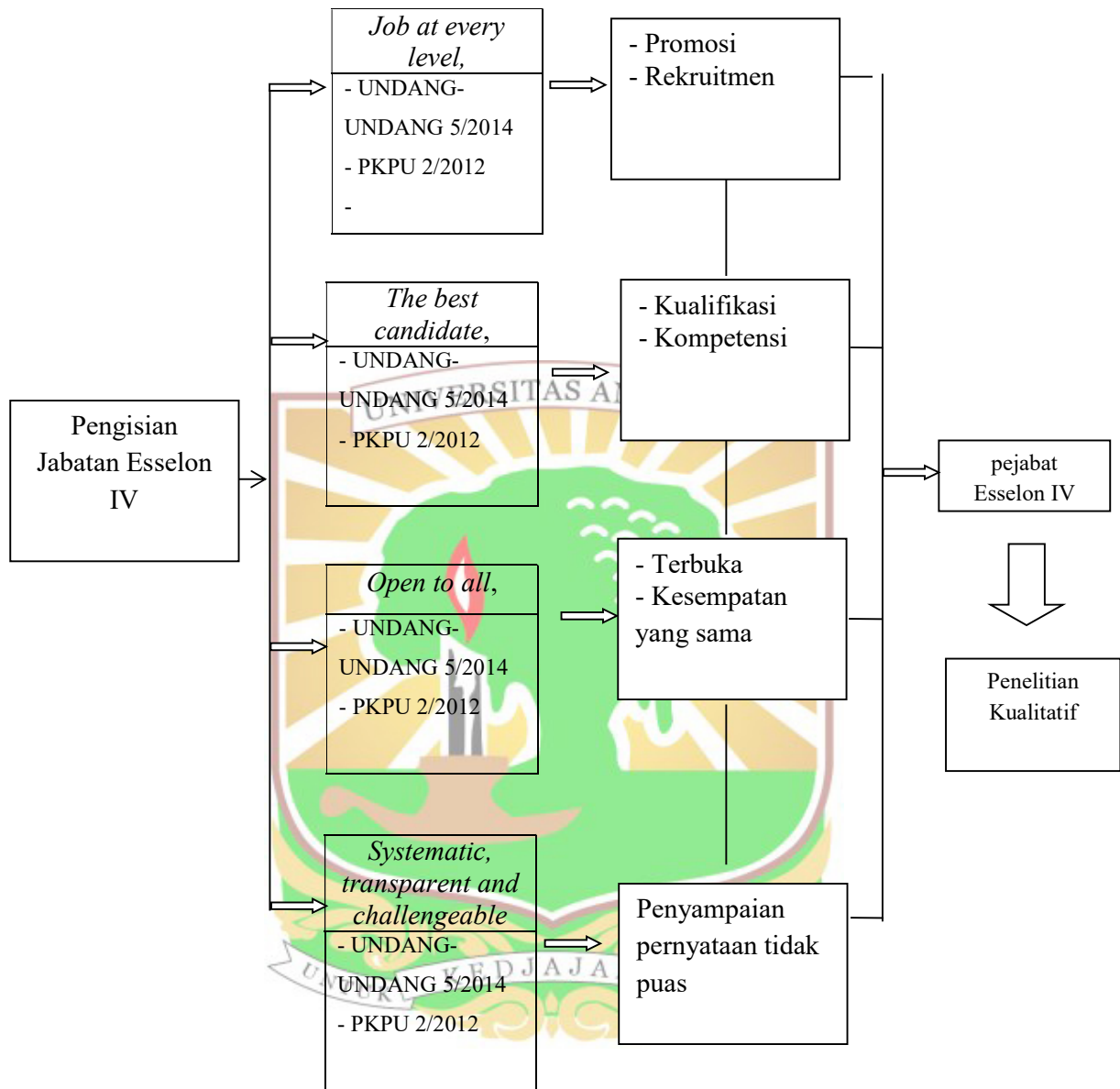
Pihak yang berwenang untuk pengajuannya adalah Sekretaris KPU Kabupaten/Kota dengan membentuk tim pertimbangan jabatan dan kepangkatan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota yang terdiri dari 3 (tiga) kepala sub bagian Sekretariat KPU Kabupaten/Kota yang menangani program, data, organisasi dan sumber daya, hukum, dan keuangan untuk keperluan pengusulan pengangkatan dalam jabatan/pemberhentian pegawai untuk disampaikan kepada Sekretaris KPU Provinsi.

Namun, dalam kajian penelitian ini yang terjadi adalah pengajuan pejabat eselon IV belum sesuai dan belum mempedomani aturan tersebut. Calon pejabat eselon IV KPU kota Padang diajukan langsung oleh Komisioner KPU kota Padang berdasarkan keputusan

rapat pleno KPU kota Padang tanpa adanya proses pembentukan baperjakat KPU Kota Padang dikarenakan KPU kota Padang sedang mengalami kekosongan Sekretaris yang sedang dalam proses seleksi juga. Kemudian pada pengusulan kedua, setelah adanya Sekretaris, maka pengusulannya itu tentu menjadi kewenangan Sekretaris KPU kota Padang. Terlihat sekali perbedaan pada prosesnya, pada tahapan pengisian jabat pertama, dilakukan oleh komisioner KPU kota Padang, sedangkan pada proses yang kedua dilaksanakan oleh Sekretaris. Dengan metode seleksi, dimana semua ASN di KPU kota Padang diberi kesempatan untuk ikut assesment dan fit and propertes. ASN yang memiliki nilai paling tinggi dia yang akan diajukan untuk menjadi kasubag umum. Akan tetapi, penilaian terhadap kualifikasi baik dari segi pangkat dan golongan, dari peninjauan masa kerja serta faktor senioritas tidak menjadi penentu dalam penilaiannya karena indikator penilaian tidak mempedomani PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir ASN KPU.

Dalam melakukan analisis, penulis akan menggunakan teori willy, 2007 tentang pengisian jabatan yang menjadi acuan peneliti untuk menganalisis pengisian jabatan eselon IV oleh KPU Kota Padang.





Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Dilihat dari pendekatan analisisnya, biasanya ada dua metode penelitian yang dipakai oleh para peneliti untuk memecahkan masalah penelitiannya atau untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitiannya, yaitu penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif (Afrizal, 2016: 14). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif karena dianggap sesuai dengan tema penelitian yang peneliti tulis. Masih dalam bukunya Afrizal, dia mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai metode penelitian ilmu-ilmu sosial yang pengumpulan data berupa kata-kata (lisan maupun tulisan) dan perbuatan-perbuatan manusia serta peneliti tidak berusaha menghitung atau mengkuantifikasikan data kualitatif yang telah diperoleh dan tidak menganalisis angka-angka (Afrizal, 2016: 13).

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif, karena data-data yang dikumpulkan menggunakan beragam sarana. Sarana tersebut meliputi menelaah dokumen dan buku. Jenis pengumpulan datanya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya (Strauss dan Corbin, 2003: 4). Selain itu sifat data-data yang dikumpulkan berdasarkan kata-kata dan perbuatan-perbuatan manusia/kelompok sosial (Afrizal, 2016: 15). Sehingga jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Bukti atau data untuk keperluan penelitian berasal dari enam sumber, yaitu: dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan, dan perangkat-perangkat fisik. Penggunaan keenam sumber ini memerlukan keterampilan dan prosedur metodologis yang berbeda-beda (Yin, 2015; 101). Dalam melakukan pengumpulan data, pada

penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang relevan sebagai berikut:

3.2.1 Wawancara

Salah satu teknik pengumpulan data yang lazim dipergunakan dalam penelitian kualitatif untuk mengumpulkan data adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam perlu dilakukan berulang-ulang kali antara pewawancara dengan informan. Pernyataan berulang-ulang kali tidaklah berarti mengulangi pertanyaan yang sama dengan beberapa informan atau dengan informan yang sama. Berulang kali berarti menanyakan hal-hal yang berbeda kepada informan yang sama untuk tujuan klarifikasi informasi yang sudah di dapat dalam wawancara sebelumnya dengan tujuan mendalami atau menkonfirmasikan informasi.

3.2.2 Dokumentasi

Penggunaan dokumen yang paling penting adalah mendukung dan menambah bukti dari sumber-sumber lain. Karena nilainya secara keseluruhan, dokumen memainkan peran yang sangat penting dalam pengumpulan data studi kasus. Penelusuran yang sistematis terhadap dokumen yang relevan karenanya penting sekali bagi rencana pengumpulan data (Yin, 2015; 104-105).

Dalam penelitian ini, jenis dokumen yang akan dikumpulkan adalah:

1. Berita acara hasil penetapan pengusulan pejabat struktural eselon IV KPU Kota Padang, beserta lampirannya.
2. Dokumen-dokumen berupa surat yang dikirimkan kepada KPU RI dan KPU Provinsi Sumatera Barat
3. Dokumen Surat Keputusan Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat tentang pengangkatan pejabat eselon IV KPU Kota Padang.

4. Surat edaran Sekretaris Jenderal KPU terkait pembatasan jumlah ASN di Seluruh KPU se-Indonesia.
5. Dokumen Penunjang lainnya

3.2.3 Rekaman Arsip


Pada penelitian ini, rekaman arsip yang diperlukan adalah berita acara pleno, surat keputusan dan surat menyurat yang dilakukan selama pelaksanaan pengisian jabatan structural eselon IV.

3.3 Informan Penelitian

Informan penelitian adalah orang yang memberikan informasi baik tentang dirinya ataupun orang lain, atau suatu kejadian, atau suatu hal kepada peneliti atau pewawancara mendalam (Afrizal, 2014: 139). Dalam penelitian ini, teknik pemilihan informan dilakukan dengan *purposive* atau sengaja, ditujukan kepada mereka yang mengetahui dan terlibat secara langsung dalam proses pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang. Karakteristik informan yang diwawancarai dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.3.1 Karakteristik Pemilihan Informan

No	Karakter	Data yang ingin dicari/hasil yang ingin didapatkan
1	KPU Kota Padang Ketua KPU	<ul style="list-style-type: none"> - Proses pelaksanaan tahapan pengisian jabatan eselon IV - Data hasil penetapan pleno pembahasan pengusulan pejabat eselon IV
2	Anggota KPU Kota Padang yang membidangi divisi hukum dan SDM periode 2014 – 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Proses pelaksanaan tahapan pengisian jabatan eselon IV - Langkah-langkah yang dilakukan KPU Kota Padang dalam melakukan pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang

- 
- 3 Sekretaris KPU yang melakukan pengusulan pengisian jabatan eselon IV
- Proses pelaksanaan tahapan pengisian jabatan eselon IV
 - Langkah-langkah yang dilakukan KPU Kota Padang dalam melakukan pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang
- 4 Sekretariat KPU Kota Padang paling senior yang pernah diusulkan menjadi Plt.Kasubag Umum
- Keterangan mengenai proses pengisian Jabatan eselon IV KPU Kota Padang
- 5 Sekretariat KPU Kota Padang yang tidak lolos menjadi peserta pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang
- Keterangan mengenai proses pelaksanaan tahapan pengisian jabatan eselon IV
- 6 Sekretariat KPU Kota Padang yang diusulkan menjadi kasubag hukum
- Keterangan mengenai proses pelaksanaan tahapan pengisian jabatan eselon IV
- 7 Sekretariat KPU Kota Padang yang diusulkan mejadi kasubag umum.
- Keterangan mengenai proses pelaksanaan tahapan pengisian jabatan eselon IV
- 8 Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat yang .menjadi informasi triangulasi dan menetapkan pejabat eselon IV KPU Kota Padang atas nama Sekjen KPU RI
- Keterangan mengenai proses pelaksanaan tahapan pengisian jabatan eselon IV

Berdasarkan uraian kriteria informan yang dijelaskan pada table 3.3.1, maka daftar informan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.3.2. Informan Penelitian

No	Informan	Peran	Nama
1.	KPU Kota Padang periode tahun 2014-2019	- Ketua KPU Kota Padang	Drs. M.Sawati. M,Si
2.	Anggota KPU Kota Padang divisi Hukum dan SDM periode 2014-2019	- Mengusulkan nama-nama PNS yang akan diusulkan menjadi pejabat eselon IV	Riki Eka Putra

- | | | | | | |
|----|----------------------------|-----|--|---------|------------------------|
| 3. | Sekretaris Kota Padang | KPU | - Mengusulkan umum | kasubag | Ir. Lucky YDP.M,Si |
| 4. | Sekretariat Kota Padang | KPU | - Peserta pengisian jabatan kasubag umum dan pernah diusulkan menjadi Plt.Kasubag Umum | | Yulia Warta Ningsih,SH |
| 5. | Sekretariat Kota Padang | KPU | - Peserta seleksi pengisian jabatan eselon IV | | Aulia Wahyu Utami,S.IP |
| 6. | Sekretariat Kota Padang | KPU | - Diusulkan kasubag hukum | menjadi | Yunes Prawira,SH |
| 7. | Sekretaris Provinsi Sumbar | KPU | Triangulasi | | Firman. SH.M,Si |

Berdasarkan table 3.3.2 diatas, terdapat 7 informan penelitian yang dilakukan wawancara langsung secara mendalam, Informan diatas adalah orang-orang yang terlibat langsung baik sebagai pelaksana maupun sebagai peserta pada proses pengisian jabatan eselon IV di KPU Kota Padang.

3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah menggunakan analisis deskriptif, yaitu suatu model yang meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu organisasi peristiwa pada masa itu. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Untuk menghasilkan kesimpulan maka analisis data merupakan langkah untuk mencari dan menata data dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan membuat kesimpulan

sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Dalam hal ini analisis telah mulai merumuskan masalah sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian.

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah di analisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu sehingga diperoleh data yang dianggap kredibel.

3.5 Validasi Data

Pada penelitian ini, uji keabsahan data dilakukan dengan cara triangulasi. Triangulasi berarti segitiga, tetapi tidak berarti informasi cukup dicari dari tiga sumber saja. Prinsipnya adalah, menurut teknik triangulasi, informasi mestilah dikumpulkan atau dicari dari sumber-sumber yang berbeda agar tidak bias sebuah kelompok (Afrizal, 2014: 168).

Triangulasi yang dilakukan adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan untuk menguji kredibilitas data. Pengujian dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan tiga sumber data (Sugiyono, 2007:274).

Pada penelitian ini, sumber yang dijadikan triangulator adalah Firman SH.M,Si, Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat. Alasan kenapa Firman dijadikan triangulator adalah karena Firman SH.M,Si adalah perpanjangan tangan Sekjen KPU RI di daerah dan pejabat pembina

kepegawaian tingkat KPU Provinsi Sumatera Barat yang menaungi seluruh Sekretariat KPU Kabupaten/Kota Se Sumatera Barat. Disamping itu, Firman SH. M,Si adalah pejabat yang mengeluarkan Surat Keputusan (SK) pengangkatan pejabat eselon IV di KPU Kota Padang. Triangulasi ini diperlukan untuk menguji keabsahan data hasil wawancara dari KPU Kota Padang dan Sekretariat KPU Kota Padang terkait proses pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang.

3.6 Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di gedung kantor KPU Kota Padang Jalan Syech Umar Khalil nomor 42 .a Kecamatan Kuranji Kota Padang.

3.7 Unit Analisis

Dalam penelitian ini, unit analisis adalah lembaga, yaitu KPU Kota Padang sebagai penyelenggara Pemilu yang melaksanakan proses pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang.

3.8 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama 2 (dua) bulan, dimulai pada bulan Juni 2021, dan berakhir pada bulan Juli 2021.

Tabel 3.3.3 Tabel time schedule penelitian

No	Time schedule	Lokasi/informan	Jadwal
1	2	3	4
1	Menjadwalkan kunjungan untuk wawancara dengan informan		April 2021 s/d Juni 2021
2	Melakukan wawancara dengan Bapak Ir.Lucky Dharma Yuli Putra, M.Si selaku Sekretaris KPU Kota Padang	Kantor KPU Kota Padang	
3	Melakukan Wawancara dengan	Kantor KPU Kota	

- Bapak Riki Eka Putra, A.Md Padang selaku divisi hukum dan organisasi pada periode 2013-2019 dan sekarang menjadi ketua KPU Kota Padang periode 2019 – 2024
- 4 Melakukan wawancara dengan Ibu Yulia Ningsih, SH selaku staf/peserta pada seleksi kasubag Umum dan pernah diusulkan menjadi Plt.kasubag umum dan ditolak oleh KPU Provinsi Sumatera Barat, Sekarang menjadi kasubag umum di KPU Kabupaten Pasaman Barat Cafe oto sport di sawahan Tanggal 12 Juni Tahun 2021
 - 5 Melakukan Wawancara dengan Ibu Aulia Wahyu Utami,S.Ip selaku staf peserta yang ikut seleksi kasubag umum Cafe oto sport di sawahan Tanggal 12 Juni Tahun 2021
 - 6 Melakukan wawancara dengan Bapak Drs. Muhammad Sawati ,M.Si selaku Ketua KPU Kota Padang pada periode 2014-2019 Rumah /kediaman Bapak Muhammad Sawati Tanggal 15 Juni Tahun 2021
 - 7 Melakukan wawancara dengan Bapak Yunes Prawira Dharma, SH selaku kasubag hukum KPU Kota Padang yang dulu sebelum definitiv pernah menjadi Plt.Kasubag Hukum menggantikan Kasubag Hukum Ibu Olinda, SH yang memasuki masa pension Ruangan Sub bagian Hukum KPU Kota Padang Tanggal 24 Juni 2021
 - 8 Melakukan wawancara dengan Bapak Firman,SH, M.Si selaku Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat yang mengeluarkan dan menetapkan SK para pejabat eselon IV KPU Kota Padang atas nama Sekretaris Jenderal KPU RI Informan merupakan informan triangulasi Tanggal 24 Juni 2021 di KPU Sumbar

Untuk mempermudah peneliti dalam menyusun jadwal dan sebagai pengingat terhadap rencana kegiatan, maka dibuatlah matrik kegiatan yang akan menjadi pedoman selama penelitian.

Tabel 3.3.4 Matrik kegiatan penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Juni 2021 Minggu				Ket
		I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7
1	Menjadwalkan kunjungan untuk wawancara dengan informan	√				
2	Melakukan wawancara dengan Bapak Ir.Lucky Dharma Yuli Putra, M.Si selaku Sekretaris KPU Kota Padang		√			
3	Melakukan Wawancara dengan Bapak Riki Eka Putra, A.Md selaku divisi hukum dan organisasi pada periode 2013-2019 dan sekarang menjadi ketua KPU Kota Padang periode 2019 - 2024		√			
4	Melakukan wawancara dengan Ibu Yulia Ningsih, SH selaku staf/peserta pada seleksi kasubag Umum dan pernah diusulkan menjadi Plt.kasubag umum dan ditolak oleh KPU Provinsi Sumatera Barat, Sekarang menjadi kasubag umum di KPU Kabupaten Pasaman Barat			√		
5	Melakukan Wawancara dengan Ibu Aulia Wahyu Utami,S.Ip selaku staf peserta yang ikut seleksi kasubag umum			√		
6	Melakukan wawancara dengan Bapak Drs. Muhammad Sawati ,M.Si selaku Ketua KPU Kota Padang pada periode 2014-2019				√	
7	Melakukan wawancara dengan Bapak Yunes Prawira				√	

Dharma, SH selaku kasubag hukum KPU Kota Padang yang dulu sebelum definitif pernah menjadi Plt.Kasubag Hukum menggantikan Kasubag Hukum Ibu Olnida, SH yang memasuki masa pensiun

- 8 Melakukan wawancara dengan Iwan Perdana, SE selaku kasubag Umum ✓
- 9 Melakukan wawancara dengan Bapak Firman,SH, M.Si selaku Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat yang mengeluarkan dan menetapkan SK para pejabat eselon IV KPU Kota Padang atas nama Sekretaris Jenderal KPU RI ✓

3.9 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Bab ini memuat latar belakang dan mengemukakan aspek yang berkaitan dengan pengangkatan tema tentang analisis pengisian jabatan eselon IV di KPU Kota Padang. Latar belakang menjadi dasar untuk menjelaskan alasan pemilihan tema, kemudian perumusan pokok permasalahan. Selain itu, dalam bab ini juga menjelaskan tujuan penelitian dan manfaat yang ingin dihasilkan dari penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini menjabarkan mengenai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengisian jabatan di instansi pemerintahan di Indonesia, konsep

pengisian jabatan eselon IV di Pemerintahan dan lembaga negara, serta kerangka berfikir.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini menguraikan metode dan digunakan dalam penelitian, yaitu pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Bab ini juga menjelaskan urutan pekerjaan penelitian, mulai dari pengumpulan data, lokasi penelitian, unit analisis, teknik pemilihan informan, teknik pengumpulan data, uji keabsahan, analisis data, serta sistematika penulisan.

Bab IV Gambaran Umum Pelaksanaan pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang

Dalam bab ini, menggambarkan proses pelaksanaan pengisian jabatan eselon IV pada KPU Kota Padang yang dilaksanakan oleh KPU Kota Padang dengan melibatkan KPU Provinsi Sumatera Barat dan keputusan final oleh KPU RI. Hal ini bertujuan untuk menjawab tujuan penelitian.

Bab V Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini, akan memaparkan hasil penelitian lapangan mengenai hasil analisis proses pengisian jabatan eselon IV di KPU Kota Padang dan temuan beserta pembahasan peneliti terhadap topik kajian yang diteliti. Hal ini bertujuan untuk menjawab tujuan penelitian. Analisis akan dilakukan dengan menggunakan teori Willy (2007) sebagai pisau analisis peneliti agar penelitian ini bisa menyajikan sebuah penelitian yang bisa dijadikan rujukan oleh peneliti lainnya.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Merupakan bab penutup yang memberikan kesimpulan, saran dan rekomendasi dari hasil penelitian terhadap proses pengisian jabatan eselon IV di KPU Kota Padang. Kesimpulan dan saran diharapkan dapat memberikan manfaat sebagaimana telah disampaikan pada bab sebelumnya.



BAB IV

GAMBARAN UMUM PELAKSANAAN PENGISIAN JABATAN ESSELON IV KPU KOTA PADANG

Pada bab ini dijabarkan proses pelaksanaan pengisian jabatan eselon IV di KPU Kota Padang yang terjadi di Tahun 2016. Pelaksanaan tahapan pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang yang dilaksanakan oleh KPU Kota Padang, KPU Provinsi Sumatera Barat beserta KPU RI. Penyelenggaraan pengisian jabatan dimulai dari tahap perencanaan kebutuhan oleh KPU Kota Padang, pengajuan ke KPU Provinsi Sumatera Barat, proses seleksi, beserta penetapan hasil oleh KPU RI.

4.1 Penyelenggara Tahapan Pengisian Jabatan Eselon IV KPU Kota Padang

4.1.1 Komisi Pemilihan Umum Kota Padang

Komisi Pemilihan Umum Kota Padang adalah penyelenggara pemilu tingkat Kota Padang, yang beralamat di Jalan Syech Umar Khalil Nomor 42 a Gunung Sariak Kecamatan Kuranji Kota Padang. KPU Kota Padang bertanggung jawab untuk melaksanakan pemilu dan pilkada di seratus empat kelurahan yang terlingkup ke dalam sebelas kecamatan.

Anggota KPU Kota Padang terdiri dari lima orang komisioner yang pada periode terkait dengan pelaksanaan pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang adalah Drs.Muhammad Sawati M.Si (ketua), Riki Eka Putra A.Md (divisi Hukum), Yusri Trinanda S.Ip (divisi data dan informasi), Chandra Eka Putra. S.STP (divisi teknis dan hupmas dan Mahyudin S.Ag (divisi umum,logistik dan keuangan).

Dalam penyelenggaraan pemilu dan pilkada di Kota Padang, Sekretariat di KPU Kota Padang dipimpin oleh seorang Sekretaris KPU Kota Padang dengan dibantu empat orang kasubag yang terdiri dari Kasubag

Hukum, kasubag teknis dan hupmas, kasubag data dan informasi dan kasubag umum, logistik dan keuangan. Di bawah KPU Kota Padang secara vertikal juga ada penyelenggara ad hoc tingkat Kecamatan yang disebut Panitia Pemilihan Kecamatan (PPK) yang beranggotakan lima orang, Panitia Pemungutan Suara (PPS) yang beranggotakan tiga orang, serta Kelompok Penyelenggara Pemungutan Suara (KPPS) yang beranggotakan sembilan orang.

Tabel 4.4.1 Jumlah penyelenggara adhoc tingkat kota padang

No	Kecamatan	Jumlah Kelurahan	Jumlah Penyelenggara Ad Hoc			
			Jumlah TPS	PPK	PPS	KPPS
1	Koto Tengah	13	503	5	39	4.527
2	Pauh	9	164	5	27	1.46
3	Bungus Teluk Kabung	6	67	5	18	603
4	Padang Barat	10	123	5	30	1.107
5	Padang Timur	10	208	5	30	1.872
6	Padang Selatan	12	187	5	45	2.244
7	Padang Utara	7	182	5	21	1.638
8	Lubuk Begalung	15	298	5	51	2.682
9	Lubuk Kilangan	7	149	5	45	1.341
10	Naggalo	6	191	5	21	1.719
11	Kuranji	9	380	5	27	3.420
Jumlah Total		104	1.605	55	304	21.153

Sumber data: KPU Kota Padang Tahun 2021 (diolah)

Dari tabel diatas dapat dilihat, bahwa jumlah penyelenggara sampai di tingkat KPPS itu sangat banyak, sampai ribuan orang. Dari sini, dapat disimpulkan bahwa tugas KPU Kota Padang untuk mengontrol semua tahapan dan penyelenggaranya harus ekstra keras agar pelaksanaan pemilu dan pilkada di Kota Padang dapat berjalan dengan baik. Dengan memperhatikan jumlah penduduk yang sudah di angka satu juta lebih dan

sebaran data pemilih tetap (DPT) yang berjumlah enam ratus ribu lebih, maka keahlian dan kecakapan SDM di Sekretariat Kota Padang perlu dipegang oleh orang-orang yang ahli dan memahami alur kerja tahapan pemilu dan pilkada.

Pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang Jika dikaitkan dengan tahapan pemilu, KPU Kota Padang dalam waktu dekat akan memasuki tahapan Pemilihan Walikota Padang yang akan dimulai Bulan Juni Tahun 2017. Maka untuk persiapan pelaksanaannya, KPU Kota Padang perlu memetakan jumlah personil di Sekretariat KPU Kota Padang. Dalam pembahasan mengenai personil di Sekretariat KPU Kota Padang yang langsung di ambil alih oleh Komisioner KPU Kota Padang dikarenakan tidak adanya Sekretaris Definitif pada saat itu, maka KPU Kota Padang merencanakan tiga tahapan kegiatan tentang pengelolaan SDM di lingkungan Sekretariat KPU Kota padang, diantaranya;

4.1.2 Tugas awal pasca dilantiknya Sekretaris KPU Kota Padang

Dalam proses seleksi dengan metode lelang jabatan yang terpilih menjadi Sekretaris KPU Kota Padang adalah Ir.Lucky Dharma Yuli Putra, M.Si. Yang bersangkutan adalah kepala seksi di kesbangpol Kota Padang. Di awal menjabat sebagai Sekretaris KPU Kota Padang, Lucky menerima surat pemetaan untuk jumlah ASN di lingkungan KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota. Surat Edaran Nomor 5 Tahun 2016 tanggal 9 Juni 2016 perihal: Pemetaan Pegawai pada Sekretariat KPU Provinsi dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota dan Surat Nomor 1165/SJ/IX/2016 tanggal 23 September 2016 perihal: alokasi Anggaran Tunjangan Kinerja Tahun 2017 menjadi tugas pertama Lucky sebagai Sekretaris KPU Kota Padang. Melalui koordinasi dengan Komisioner KPU Kota Padang dan Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat, melalui surat tersebut, Lucky menyampaikan surat pengajuan pengembalian ASN DPK yang ada di KPU Kota Padang kepada Pemko Padang, dengan jumlah PNS sebanyak 8 orang.

4.1.3 Proses Pemulangan PNS DPK ke Pemko Padang

Proses pengembalian PNS DPK sebelumnya pernah diajukan oleh Plt.Sekretaris sebelum Sekretaris Definitif dilantik. Melalui surat KPU Kota Padang Nomor 9/KPU-Kota/003.435095/II/2016 dan Nomor 26/KPU-Kota/003.435095/VII/2016 tanggal 28 Juli Tahun 2016 tentang permohonan penerbitan surat keputusan walikota Padang perihal pemberhentian PNS DPK yang ada di KPU Kota Padang yang ditanda tangani oleh Muhammad Sawati selaku Ketua KPU Kota Padang pada masa itu, diantara pegawai tersebut adalah;

Tabel. 4.4.2 PNS Yang Diajukan Pemberhentiannya

No	Nama	Jabatan	Pangkat /Gol	Lama Bekerja di KPU
1	2	3	4	5
1	Bainir Syamsur,SH	Kasubag Umum	III/d	Sejak Tahun 2003
2	Drs.Jafrinal	Kasubag Umum	III/d	Sejak Tahun 2007
3	Darwin	Staf	II/c	Sejak Tahun 2003
4	Deswita	Staf	III/b	Sejak Tahun 2003

Sumber: PPID KPU Kota Padang Tahun 2021

Jika dilihat dari tabel 4.4.2 diatas tentang daftar PNS yang diajukan pemberhentiannya, masih ada 4 orang pegawai lagi yang masih berdinasi di KPU Kota Padang, diantara pegawai tersebut adalah;

Tabel 4.4.3. PNS DPK yang masih berdinasi di KPU Kota Padang

No	Nama	Jabatan	Pangkat/Gol	Lama Bekerja di KPU
1	2	3	4	5
1	Fahmi.S.Sos	Kasubag Program	III/d	Sejak Tahun 2003

2	Ricco Santoso	Staf	III/c	Sejak 2018	Tahun
3	Hawatif	Staf	II/c	Sejak 2004	Tahun
4	Nofiyenti	Staf	III/b	Sejak 2004	Tahun
5	Orlando	Staf	II/c	Sejak 2018	Tahun

Sumber: PPID KPU Kota Padang Tahun 2021

Jika dilihat dari tabel 4.4.3 diatas, ternyata di awal menyikapi tentang pemetaan pegawai dilingkungan KPU , KPU Kota Padang pada saat itu melaksanakannya secara bertahap, hanya mengusulkan sebagian saja untuk di kembalikan. Dari jumlah empat orang yang diusulkan, lima orang yang masih berdinasi di KPU Kota Padang akan dikembalikan tahun 2017.

4.2 Tahapan Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang

4.2.1 Proses Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang Pertama

Dalam melaksanakan tahapan pengisian jabatan eselon IV, KPU Kota Padang melakukan kegiatan tahapan yang berbeda dalam prosesnya. Di KPU Kota Padang, jumlah eselon IV ada empat jabatan, dan dalam pengisiannya tidak dilakukan secara serentak, akan tetapi terbagi sebanyak 2 tahapan sesuai dengan kondisi KPU Kota Padang ketika itu yang akan mempersiapkan pemilihan walikota dan wakil walikota Padang serentak tahun 2018. Untuk penyelenggara pun berbeda pada setiap tahapnya, namun pada pelaksanaan pengisian jabatan yang pertama ini pelaksanaannya adalah komisioner KPU Kota Padang.

Tahapan ini dilaksanakan oleh KPU Kota Padang secara bertahap karena keterbatasan kewenangan komisioner yang tidak memiliki hak penuh dibidang kepegawaian. Secara kelembagaan Komisioner KPU Kota yang dimotori oleh divisi hukum dan organisasi, telah melakukan pemetaan dan analisa kebutuhan pegawai baik yang berjabatan maupun yang tidak.

Komisioner pada masa itu yaitu periode 2014 - 2019 diantaranya Drs.Muhammad Sawati M.Si (ketua), Riki Eka Putra A.Md (divisi Hukum), Yusri Trinanda S.Ip (divisi data dan informasi), Chandra Eka Putra. S.STP (divisi teknis dan hupmas) dan Mahyudin S.Ag (divisi umum,logistik dan keuangan).

Pada Tahun 2016 di KPU kota Padang pada masa itu akan ada 1 orang kasubag yang akan segera pensiun dari masa tugasnya sebagai pegawai negeri sipil, yaitu kasubag hukum. SK pensiun akan keluar pada tanggal 1 Agustus Tahun 2016, sedangkan tahapan pemilihan walikota akan segera masuk dalam tahapan perencanaan dan anggaran. Untuk itu, agar KPU Kota Padang tidak kekurangan SDM nantinya, apalagi di level eselon IV, maka KPU Kota Padang sudah akan melakukan estafet kepemimpinan di bagian sub bagian hukum KPU Kota Padang. Maka KPU Kota Padang menyurati Sekretaris Jenderal KPU RI melalui Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat melalui surat ketua KPU Kota Padang Nomor 68/Ses-Kota-003.435095/VII/2016 tanggal 30 Agustus Tahun 2016 Tentang pengajuan YP sebagai Plt. Kasubag Hukum KPU Kota Padang. Kemudian pada tanggal 6 September Tahun 2016 keluar Surat Perintah Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat Nomor 54/SP/Sesprov-003/IX/2016 tanggal 6 September Tahun 2016 tentang penunjukan YP sebagai Pelaksana Tugas (Plt) Kasubag Hukum KPU Kota Padang.

Kemudian satu bulan kemudian, pada bulan Oktober Tahun 2016, Sekjen KPU RI mengeluarkan surat edaran Nomor 5 Tahun 2016 tentang pemetaan ASN sekretariat KPU Provinsi dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota dan pencermatan perkembangan usulan penempatan ASN daerah untuk dipekerjakan pada KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota. Dalam surat tersebut di jelaskan bahwa untuk KPU Provinsi jumlah ASN akan dibatasi sebanyak 34 orang saja dan untuk KPU Kabupaten/Kota sebanyak 17 orang. Setelah surat edaran. keluar, maka surat ini otomatis menjawab surat KPU Kota Padang yang pernah diajukan ke Sekjen KPU RI. Point kedua dari surat tersebut adalah meminta kepada seluruh satker KPU

untuk melakukan pemetaan ASN nya dengan ketentuan jika kurang tidak boleh dilakukan penambahan lagi dan jika kelebihan pegawai segera untuk dilakukan koordinasi dengan pemerintah daerah untuk dipulangkan.

Terkait dengan intruksi Sekjen KPU pada saat itu, kondisi di KPU Kota Padang pada waktu itu adalah kelebihan ASN sebanyak sembilan orang. Jika berpedoman kepada surat edaran Sekjen KPU RI bahwa untuk Kabupaten/Kota dibatasi sebanyak 17 orang ASN saja, maka KPU kota Padang harus mengambil langkah strategis untuk melakukan pemetaan dengan memilih langkah melakukan pengembalian pegawai DPK ke instansi induknya. Disaat bersamaan, proses seleksi Sekretaris KPU kota Padang pada waktu itu juga sedang berjalan, maka komisioner KPU kota Padang memutuskan bahwa Sekretaris KPU kota Padang *definitif* saja yang melakukan eksekusi dari surat edaran tersebut. Keputusan ini diambil, agar kegiatan seleksi Sekretaris KPU kota Padang bisa lebih fokus dilaksanakan tanpa adanya gangguan jika proses pengembalian ASN dilakukan pada saat bersamaan. Tapi dibalik itu, koordinasi juga terus dilakukan dengan pihak badan kepegawaian Kota Padang terkait dua proses yang sedang berjalan.

Jika dilihat dari jumlah ASN yang ada di KPU Kota Padang, baik DPK maupun organik, jumlah ASN di KPU Kota Padang pada Tahun 2016 itu berjumlah 24 orang dengan rincian sebagai berikut;

Tabel. 4.4.4 Jumlah PNS KPU Tahun 2016

No	Nama	Jabatan	Status	Status
1	2	3	4	5
1	Olnida,SH	Kasubag Hukum	DPK	Akan pensiun 1 agustus Tahun 2016
2	Drs.Jafrinal	Kasubag Teknis	DPK	Aktif
3	Bainir Syamsur, SH	Kasubag Umum	DPK	Aktif
4	Fahmi, S.Sos	Kasubag Program	DPK	Aktif
5	Deswita	Staf	DPK	Aktif
6	Nofiyenti	Staf	DPK	Aktif
7	Hawatif	Staf	DPK	Aktif
8	Darwin	Staf	DPK	Aktif
9	Orlando	Staf	DPK	Aktif
10	Deswita	Staf	DPK	Aktif

11	Nofiyenti	Staf	DPK	Aktif
12	Hawatif	Staf	DPK	Aktif
13	Ricco Santoso	Staf	DPK	Aktif
14	Yunes Prawira	Staf	Organik	Aktif
15	Deky Sukma	Staf	Organik	Aktif
16	Iwan Perdana	Staf	Organik	Aktif
17	Rhoma Andika	Staf	Organik	Aktif
18	Taufik Iriani	Staf	Organik	Aktif
19	Yeliana	Staf	Organik	Aktif
20	Yulia Ningsih, SH	Staf	Organik	Aktif
21	Aulia wahyu Utami	Staf	Organik	Aktif
22	Rika Yanita	Staf	Organik	Aktif
23	Reka Azhura	Staf	Organik	Aktif
24	Nia Oktavia	Staf	Organik	Aktif
25	Riki Hendra Putra	Staf	Organik	Aktif
26	Ratna Mardiyanti	Staf	Organik	Aktif

Sumber: PPID KPU Kota Padang Tahun 2021 (diolah)

Jika dilihat dari tabel 4.4.4 diatas, ternyata jumlah ASN di KPU Kota Padang cukup banyak, terdiri dari 13 orang pegawai DPK dan 13 orang pegawai organik KPU dan jumlahnya 26 orang, melebihi ketentuan surat edaran Sekjen KPU. Kondisi ini dipastikan akan menerima efek dari keluarnya surat edaran Sekjen KPU Tahun 2016 tentang pembatasan jumlah pegawai. Dalam surat edaran tersebut, seluruh satker KPU Provinsi dan satker KPU Kabupaten/Kota harus segera mengambil kebijakan untuk langkah-langkah pengaturan jumlah ASN nya. Hal ini, pada dasarnya berkaitan dengan jumlah anggaran KPU Kota Padang yang berfokus kepada tunjangan kinerja dan uang makan bagi ASN KPU. Jika satker daerah tidak menindak lanjuti, maka anggaran untuk ASN yang berlebih tidak akan dipenuhi oleh KPU lagi. KPU hanya akan menyediakan anggaran untuk 34 orang pegawai bagi satker KPU provinsi dan 17 orang untuk satker Kabupaten/Kota.

Pada tanggal 01 Agustus Tahun 2016, terjadi kekosongan jabatan kasubag hukum akibat kasubag hukum memasuki masa pensiun, dan digantikan oleh YP sebagai Plt. Namun sebagai Plt saja, karena KPU Kota Padang masih merencanakan pola rekrutmen pengisian jabatan untuk eselon

IV di KPU Kota Padang. Jika dilihat dari PKPU Nomor 2 Tahun 2012 syarat untuk diangkat mejadi eselon IV adalah sebagai berikut;

Persyaratan umum untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural eselon IV adalah :

- a. berstatus PNS;
- b. serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan;
- c. memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan;
- d. semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- e. memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan; dan
- f. sehat jasmani dan rohani.

Selain syarat umum, PNS yang akan diajukan menjadi pejabat eselon IV juga diwajibkan memenuhi syarat khusus, diantaranya;

- a. pangkat/golongan minimal Penata (III/c), atau serendah-rendahnya memiliki pangkat/golongan Penata Muda Tk. I (III/b);
- b. Pendidikan formal serendah-rendahnya Diploma III atau Sederajat;
- c. memiliki keahlian, pengetahuan dan pengalaman sesuai bidang tugas untuk jabatan yang akan diduduki;
- d. diutamakan telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan Tingkat IV (Diklatpim Tk. IV) atau yang dipersamakan;
- e. diutamakan telah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis yang menunjang bidang tugasnya;
- f. memiliki pengetahuan kepemiluan;
- g. memenuhi standart minimal penilaian yang telah ditetapkan;

- h. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin tingkat sedang dalam 1 (satu) tahun terakhir.

Namun, jika dilihat dari syarat yang diwajibkan di dalam PKPU Nomor 2 Tahun 2012 untuk eselon IV itu dari segi kepangkatan adalah dengan pangkat golongan III/c akan tetapi di bolehkan juga minimal golongan satu tingkat dibawah itu,yaitu golongan III/b.

Setelah diajukan maka posisi kasubag hukum sudah terisi oleh Plt Kasubag hukum. Berselang waktu yang tidak lama setelah itu, Kasubag Umum yang dijabat oleh BS (DPK) juga mengalami kekosongan, akibat dari ditariknya BS ke Pemko Padang untuk dilantik mejadi Sekretaris di Dinas Kebersihan Kota Padang. Dan terjadilah kekosongan diposisi kasubag umum,keuangan dan logistik. Setelah jabatan kasubag umum, keuangan dan logistik mengalami kekosongan, KPU Kota Padang langsung mengambil tindakan untuk merencanakan pengisian kekosongan jabatan. Maka pengajuan nama selanjutnya adalah untuk jabatan kasubag umum, kasubag program data dan kasubag umum, keuangan dan logistik. Dalam pengajuan tersebut, Kasubag program yang sedang menjabat pada saat itu yaitu FI (DPK) diajukan mengisi jabatan kasubag umum, keuangan dan logistik. Kemudian karena jabatan kasubag program data juga akan mengalami kekosongan, maka diajukan juga staf atas nama RA sebagai kasubag Program Data.

Pengajuan nama-nama tersebut adalah hasil keputusan dari rapat pleno KPU Kota Padang yang dituangkan kedalam Berita Acara rapat pleno KPU Kota Padang Nomor 25/BA/KPU-PDG/VII/2016 tanggal 21 Juli Tahun 2016 tentang pengusulan nama-nama ASN untuk diajukan menjadi pejabat struktural eselon IV KPU Kota Padang Proses yang dilakukan oleh KPU Kota adalah murni hasil dari kesepakatan komisioner KPU Kota Padang melalui rapat pleno. Mekanisme yang dilakukan adalah menetapkan nama-nama yang akan diajukan, kemudian berkoordinasi dengan KPU Provinsi Sumatera Barat melalui bagian SDM. Usulan KPU Kota Padang

diajukan melalui surat Nomor 26/KPU-Kota/003.435095/VII/2016 tanggal 28 Juli Tahun 2016 perihal permohonan SK pemberhentian ASN DPK dan pengantar usulan pengisian jabatan eselon IV kepada Sekretaris Jenderal KPU RI melalui Sekeratis KPU Provinsi Sumatera Barat.

Proses yang dilalui oleh semua calon kasubag yang akan diajukan hanya sebatas melengkapi bahan sebagai dokumen syarat untuk bisa diajukan sebagai kasubag di KPU Kota Padang. Jika dilihat dari syarat, hanya ada dua syarat berdasarkan PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karier ASN KPU untuk bisa menjadi kasubag di KPU, yaitu syarat umum dan syarat khusus. Jika syarat terpenuhi dan bisa dipenuhi, maka tinggal diajukan ke KPU RI melalui KPU Provinsi.

Dalam proses pengajuan ke KPU RI melalui KPU Provinsi Sumatera Barat melalui surat Nomor 26/KPU-Kota/003.435095/VII/2016 tanggal 28 Juli Tahun 2016 perihal permohonan SK pemberhentian ASN DPK dari KPU Kota Padang dan pengusulan pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang, di mohon kepada Sekjen KPU RI untuk menerbitkan Surat Keputusan tentang pengangkatan pejabat struktural eselon IV yang diusulkan.

Proses yang juga sedang berjalan adalah lelang jabatan Sekretaris KPU Kota Padang. Dalam lelang jabatan tersebut, yang terpilih sebagai sekretaris KPU Kota Padang adalah Lucky Dharma Yuli Putra, M.Si. Setelah menjabat sebagai Sekretaris KPU Kota Padang Definitif, KPU Kota Padang menerima surat edaran Sekjen KPU Nomor 5 Tahun 2016 tentang pemetaan pegawai KPU seluruh Indonesia. Setelah menerima, Sekretaris melakukan koordinasi dengan KPU Provinsi Sumatera Barat dan dengan komisioner KPU Kota Padang maka Sekretaris KPU Kota Padang memutuskan untuk melakukan eksekusi terhadap surat tersebut dalam bentuk menyurati Walikota Padang untuk memulangkan semua pegawai DPK yang ada di KPU Kota Padang, diantaranya;

Tabel 4.4.5 Pegawai DPK Yang Dikembalikan

No	Nama	Jabatan	Asal	Keterangan
1	2	3	4	5
1	Drs. Jafrinal	Kasubag Teknis	Pemko Padang	DPK
2	Fahmi.S.Sos	Kasubag Program	Pemko Padang	DPK
3	Hawatif	Staf	Pemko Padang	DPK
4	Novi yenti,SE	Staf	Pemko Padang	DPK
5	Deswita	Staf	Pemko Padang	DPK
6	Ricco Santoso	Staf	Pemko Padang	DPK
7	Orlando	Staf	Pemko Padang	DPK
8	Darwin	Staf	Pemko Padang	DPK

Sumber. *PPID KPU Kota Padang 2021 (diolah)*

Dalam pengusulan nama – tersebut, Sekretaris KPU Kota Padang tetap melakukan koordinasi dengan Badan Kepegawaian Daerah Kota Padang. Setelah administrasi selesai, maka per 1 November Tahun 2016 semua pegawai DPK resmi tidak berdinis di KPU Kota Padang lagi. Dengan tidak adanya pegawai DPK lagi di KPU Kota Padang, hanya tinggal 1 orang saja yaitu Sekretaris KPU Kota Padang, dan sisanya pegawai organik KPU Kota Padang sebanyak 17 orang.

Menindaklanjuti surat edaran tentang pemetaan PNS yang sudah diterima oleh KPU Kota Padang, melalui sekretaris yang baru dilantik langsung mengambil kebijakan berupa pengembalian PNS DPK kepada instansi induknya melalui surat KPU Kota Padang. Dalam surat yang ditanda tangani oleh Ketua KPU Kota Padang, Ketua menyampaikan kepada Walikota Padang ingin memulangkan pegawai Pemko Padang yang diperbantukan ke KPU Kota Padang. Hal ini cepat mendapatkan respon dari pihak pemko Padang, melalui koordinasi dengan Badan kepegawaian Kota Padang, langkah cepat dilakukan oleh KPU Kota Padang. Semua pegawai

DPK yang ada sebanyak 8 orang kemudian dipulangkan oleh Sekretaris KPU Kota Padang.

Setelah proses pemulangan PNS DPK ke pemko Padang selesai, maka terjadi kekosongan di Sekretariat KPU Kota Padang untuk posisi Kasubag Teknis dan Hupmas. Dalam persiapan akan menghadapi Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Padang tahun 2018, maka KPU Kota Padang memiliki rencana untuk mengisi semua kekosongan jabatan eselon IV. Dalam perencanaan yang sudah di bahas didalam rapat pleno, maka Komisioner KPU Kota Padang mengambil keputusan untuk mengusulkan SO yang pada saat itu akan kembali lagi ke KPU Provinsi Sumatera Barat sebagai satker asalnya, setelah pengajuan pindahnya disetujui oleh Sekjen KPU RI.

Berdasarkan Berita Acara Pleno KPU Kota Padang Nomor 25/BA/KPU-PDG/VII/2016 tanggal 21 Juli Tahun 2016 tentang pengusulan nama-nama ASN untuk diajukan menjadi pejabat struktural eselon IV KPU Kota Padang dan Surat Nomor 26/KPU-Kota/003.435095/VII/2016 tanggal 28 Juli Tahun 2016 perihal permohonan SK pemberhentian ASN DPK dari KPU Kota Padang dan pengusulan pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang yang diteruskan oleh Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat melalui Surat Sekretaris Provinsi Sumatera Barat Nomor 486/Sesprov-003/VII/2016 Tanggal 18 Agustus Tahun 2016, perihal pengisian pejabat struktural eselon IV pada KPU Kota Padang.

Pada tanggal 10 Oktober Tahun 2016 Sekretaris Jenderal KPU RI melalui surat Sekretaris Jenderal KPU RI Nomor 1242/SJ/X/2016 tentang izin prinsip persetujuan pemberhentian dan pengangkatan pejabat struktural eselon IV pada KPU Kota Padang. Berdasarkan keputusan Sekretaris Jenderal KPU RI Nomor 345/Kpts/Setjen/Tahun 2013 tentang pendelegasian wewenang di bidang kepegawaian kepada pejabat pada Sekretariat Jenderal KPU RI, Sekretariat KPU Provinsi, Sekretariat KPU Kabupaten/Kota maka , pada tanggal 10 Oktober Tahun 2016, Sekretaris Jenderal KPU RI

melimpahkan kewenangannya ke Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat dengan memerintahkan Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat menerbitkan surat keputusan nomor 122/Kpts/Sesprov-003/Tahun 2016 tanggal 21 Oktober Tahun 2016 tentang pemberhentian pejabat struktural dan pengangkatan pejabat struktural eselon IV di lingkungan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kota Padang Provinsi Sumatera Barat dengan lampiran surat keputusan sebagai berikut;

Tabel 4.4.6. Pejabat Esselon IV Yang Diberhentikan dan Diangkat

No	Nama	Pangkat/Gol		Jabatan/Esselon		
		Lama	Baru	Lama	Baru	
1	2	3	4	5	6	7
1	Olnida, SH	Pembina (IV/a)		Kepala Sub Bagian Hukum pada Sekretariat KPU Kota Padang		-
2	Bainir Syamsur,SH	Penata (III/d)	Tk.1	Kepala Sub Bagian Umum pada Sekretariat KPU Kota Padang		-
3	Drs.Jafrinal	Penata (III/d)	Tk.1	Kepala Sub Bagian Teknis Pemilu dan Hupmas pada Sekretariat KPU Kota Padang		-
4	Fahmi S.Sos	Penata (III/d)	Tk.1	Kepala Sub Bagian Program dan Data pada Sekretariat KPU Kota Padang	Kepala Sub Bagian Umum pada Sekretariat KPU Kota Padang	
5	Yunes Prawira Darma,SH	Penata Tk.I (III/b)	Muda	Fungsional Umum pada Sekretariat KPU Kota Padang	Kepala Sub Bagian Hukum pada Sekretariat KPU Kota Padang	
6	Sutrisno,SE	Penata Tk.I (III/b)	Muda	Fungsional Umum pada Sekretariat Jenderal KPU RI di KPU RI	Kepala Sub Bagian Teknis Pemilu dan Hupmas pada Sekretariat KPU	

7	Rika Yanita S.Ip	Penata Muda Fungsional Umum pada Sekretariat KPU Kota Padang	Tk.I (III/b)	Kota Padang Kepala Sub Bagian Program dan Data pada Sekretariat KPU Kota Padang
---	------------------	--	--------------	--

Sumber : PPID KPU Kota Padang Tahun 2021

Jika dilihat dari 4.4.6 tabel diatas, dapat diketahui bahwa seluruh pejabat struktural eselon IV KPU Kota Padang dilantik dengan surat keputusan sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat. Hal tersebut dapat dilakukan, dengan tetap berkoordinasi dan meminta izin prinsip persetujuan terhadap pengajuan pejabat struktural.

Dalam keadaan tersebut, Sekretaris KPU Kota Padang melakukan koordinasi dengan Sekretaris KPU provinsi Sumatera Barat dan menyampaikan bahwa jumlah pegawai sudah mencukupi dan tidak bisa ditambah lagi dari pegawai DPK, dan Sekretaris KPU Kota Padang meminta agar kasubag umum yang telah dilantik segera dikembalikan ke Pemko Padang. Adapun pegawai yang ada pada saat itu adalah sebagai berikut;

Tabel. 4.4.7 Jumlah PNS KPU Kota Padang Setelah Pemetaan

No	Nama	Golongan	Jabatan	Status
1	2	3	4	5
1	Ir.Lucky Dharma Yuli Putera M.Si	IV/b	Sekretaris KPU Kota Padang	DPK
2	Yunes Prawira, Darma,SH	III/c	Kepala Sub Bagian Hukum pada Sekretariat KPU Kota Padang	Organik KPU
3	Sutrisno,SE	III/c	Kepala Sub Bagian Teknis Pemilu dan Hupmas pada	Organik KPU

			Sekretariat KPU Kota Padang	
4	Rika Yanita S.Ip	III/c	Kepala Sub Bagian Program dan Data pada Sekretariat KPU Kota Padang	Organik KPU
5	Yulia Warta Ningsih SH	III/c	Fungsional Umum	Organik KPU
6	Deky Sukma Indra. S.Kom	III/b	Fungsional Umum	Organik KPU
7	Iwan Perdana.S.Kom	III/c	Fungsional Umum	Organik KPU
8	Rhoma Andika.S.Kom	III/a	Fungsional Umum	Organik KPU
9	Taufik Iriani.A.Md	III/a	Fungsional Umum	Organik KPU
10	Yeliana	II/c	Fungsional Umum	Organik KPU
11	Aulia wahyu Utami S.IP	III/c	Fungsional Umum	Organik KPU
12	Farried Chandra	II/c	Fungsional Umum	Organik KPU
13	Rekha Azhura. S.AP	III/c	Fungsional Umum	Organik KPU
14	Nia Oktavia SE	III/c	Fungsional Umum	Organik KPU
15	Riki Hendra Putra	I/c	Fungsional Umum	Organik KPU
16	Ratna Mardiyanti	II/d	Fungsional Umum	Organik KPU
17	Rizky A.Md	III/b	Fungsional Umum	Organik KPU

Sumber: *PPID KPU Kota Padang Mei Tahun 2021*

Jika melihat komposisi pegawai negeri sipil yang ada di KPU Kota Padang dan mempedomani surat edaran Sekjen KPU RI Nomor 5 Tahun 2016 tentang pemetaan pegawai negeri sipil di lingkungan KPU Provinsi dan KPU Kabupaten/Kota wajar jika Sekretaris KPU Kota Padang meminta

pemulangan kasubag umum yang sudah dikembalikan ke pemko Padang karena pembiayaan untuk tunjangan kinerja dan uang makan sudah dibatasi oleh KPU RI hanya untuk 17 orang pegawai saja di tingkat Kabupaten/Kota. Pada dasarnya Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat akhirnya menyetujui dengan memulangan FI ke Pemko Padang pertanggal 31 Desember Tahun 2016.

4.2.2. Pengusulan Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang Kedua

Setelah persoalan jumlah ASN di KPU Kota Padang tuntas, dan mencukupi sebanyak 17 orang Pegawai saja, maka langkah selanjutnya yang diambil oleh Sekretaris KPU Kota Padang adalah mengusulkan pegawai yang akan menjabat sebagai kasubag Umum. Pengusulan ini dilakukan akibat dari pembatasan jumlah PNS dan posisi kasubag umum yang kosong akibat pengembalian kasubag umum yang berasal dari DPK. Sekretaris KPU Kota Padang lalu mengusulkan YA menjadi Plt. kasubag umum dengan alasan ASN tersebut dianggap mampu dari ASN yang lain oleh Sekretaris KPU Kota Padang dan yang bersangkutan paling senior dari segi kepangkatan dan masa dinas. Setelah dilakukan pemberkasan oleh YA maka surat pengusulan diajukan ke KPU Provinsi Sumatera Barat. Dalam proses pengajuan usulan secara tertulis, Sekretaris KPU Kota Padang melakukan koordinasi dengan Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat. Hasil dari koordinasi tersebut menyatakan bahwa Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat tidak menyetujui usulan pegawai tersebut untuk mengisi jabatan kasubag umum, dengan alasan ingin melakukan lelang jabatan yang pesertanya internal Sekretariat KPU Kota Padang dan melakukan seleksi dengan metode pengisian jabatan menggunakan assesment dan uji kepatutan dan kelayakan dan berpedoman kepada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014.

Berdasarkan intruksi dari Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat, untuk mengisi posisi jabatan kasubag umum sementara waktu, Sekretaris KPU Kota Padang mengeluarkan surat perintah tugas Nomor 01/SP/KPU-PDG/I/2017 tentang penugasan IN mejadi Plt.Kasubag Umum.

Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat kemudian memerintahkan Sekretaris KPU Kota Padang untuk memberitahukan kepada semua PNS di KPU Kota Padang yang sudah memiliki pangkat III/b untuk ikut assesment di KPU Provinsi yang dilaksanakan oleh KPU RI. Adapun PNS yang ikut Assesment tersebut,antara lain;

Tabel. 4.4.8 PNS yang ikut Assesment di KPU Provinsi Sumatera Barat

No	Nama PNS	Golongan	Jabatan	Hasil
1	2	3	4	5
1	Yulia Warta Ningsih,SH	III/c	Staf	Lulus
2	Aulia Wahyu Utami,SH	III/b	Staf	Lulus
3	Nia Oktavia, SE	III/b	Staf	Lulus
4	Rekha Azura S.IP	III/b	Staf	Lulus
5	Iwan Perdana, S.Kom	III/a	Plt.Kasubag Umum	Lulus

Sumber. PPID KPU Kota Padang Mei Tahun 2021 (diolah)

Berdasarkan tabel 4.4.8 diatas, dapat dilihat bahwa semua peserta yang ikut assessment di KPU Provinsi Sumatera semuanya lulus. Maka tahapan selanjutnya adalah uji kepatutan dan kelayakan dengan melibatkan Komisioner KPU Kota Padang dan Sekretaris KPU Kota Padang. Hasil wawancara dengan nilai paling tinggi akan dibahas di dalam rapat pleno KPU Kota Padang untuk ditetapkan dan direkomendasikan ke KPU RI

melalui KPU Provinsi Sumatera Barat untuk di lantik menjadi Kasubag Umum.

Setelah proses seleksi dilaksanakan, melalui Nota Dinas Sekretaris KPU Kota Padang Nomor 02/SDM.05.5-ND/1371/Sek-Kota/III/2017 tanggal 6 Maret Tahun 2017 tentang permohonan pembahasan pengusulan pengisian jabatan eselon IV (Kepala sub bagian Keuangan, umum dan logistik) KPU Kota Padang, kemudian berdasarkan Berita Acara Rapat Pleno KPU Kota Padang Nomor 07/BA-KPU/PDG/III/2017 tanggal 8 Maret Tahun 2017 tentang pembahasan pengusulan Sdr.IN menjadi Kasubag Umum KPU Kota Padang maka IN diajukan menjadi kasubag Umum Definitif melalui surat pengusulan jabatan eselon IV Sekretariat KPU Kota Padang pada jabatan kasubag Umum Nomor 17/SDM.05.5-SD/1371/Sek-Kot/III/2017 tanggal 9 Maret Tahun 2017 tentang pengusulan kasubag umum KPU Kota Padang kepada Sekretaris Jenderal KPU RI.

BAB V

HASIL DAN TEMUAN PENELITIAN

Pada bab ini dipaparkan mengenai hasil analisa dan temuan peneliti dilapangan, dalam meneliti dan menganalisa bagaimana proses pengisian jabatan eselon IV (kepala sub bagian) di KPU Kota Padang dan langkah - langkah yang diambil oleh KPU Kota Padang dalam mewujudkannya. Untuk menjawab pertanyaan penelitian, peneliti menggunakan teori Willy (2007) tentang aspek-aspek yang dilakukan untuk mendapatkan pejabat yang sesuai dengan kebutuhan lembaga, diantaranya (1) *Job at every level*, artinya bahwa prinsip merit berlaku untuk promosi jabatan dan rekrutmen awal bagi pegawai-pegawai baru (*merit principle apply as much to promotion as to initial recruitment*). Dalam hal ini secara jelas diungkapkan bahwa setiap level dalam pekerjaan memberlakukan prinsip *merit*; (2) *The best candidate*, artinya bahwa calon terbaik terbukti paling mampu di antara sejumlah kandidat untuk menyelesaikan tugas jabatannya secara tepat (*demonstrably the most able among a number of candidates, any of whom could do the job adequately*). Mereka yang paling berprestasi dan memiliki kompetensi terbaik dalam bidangnya adalah calon yang terbaik; (3) *Open to all*, artinya bahwa pengangkatan/pengisian jabatan tidak hanya mengandalkan pada sumber calon internal atau berdasarkan pada sejumlah kandidat yang terbatas. Prinsip ini mensyaratkan *fairness dan equity*, dimana semua pihak berhak mendapatkan kesempatan yang sama; (4) *Systematic, transparent and challengeable*, artinya bahwa semua keputusan pengangkatan dalam jabatan dapat dipertanyakan, termasuk bagi para kandidat yang tidak berhasil, karena prinsipnya semua pertanyaan tersebut merupakan *feedback* yang sangat berharga untuk memperbaiki keputusan-keputusan pengangkatan dalam jabatan untuk masa yang akan datang.(willy,2007)

5.1 Job at every level proses pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang

Artinya bahwa prinsip merit berlaku untuk promosi jabatan dan rekrutmen awal bagi pegawai-pegawai baru (merit principle apply as much to promotion as to initial recruitment). Dalam hal ini secara jelas diungkapkan bahwa setiap level dalam pekerjaan memberlakukan prinsip merit;

5.1.1. Promosi

Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar (Hasibuan (2013:108)). Dengan melaksanakan promosi jabatan, setiap karyawan yang mempunyai dan merasa memiliki prestasi akan sangat menginginkan promosi jabatan, karena merupakan sebagai penghargaan dan menunjukkan Penempatan pegawai bukan hanya diperuntukkan bagi mereka yang baru masuk menjadi pegawai tetapi juga pegawai lama dalam posisi dan jabatan baru. Teori sumber daya manusia mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi (P. Siagian, 2007).

Sedangkan menurut Hasibuan (2003:64) yang mengemukakan bahwa prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya pegawai dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya atau keahliannya masing-masing. Apabila penempatan tepat guna, maka pegawai pun akan merasa puas akan posisi tempat ia bekerja. Penempatan yang tepat dari seseorang pegawai adalah suatu hal yang dapat meningkatkan efisiensi pegawai serta dapat mempercepat pengembangan pegawai sehingga menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya. Hasibuan (2003:64)

Hasil analisis berdasarkan temuan peneliti dilapangan ditemukan bahwa, yang dilakukan KPU Kota Padang adalah langkah promosi terhadap ASN organik KPU Kota Padang. Sejak dibatasinya jumlah PNS untuk satker daerah, maka sudah saatnya PNS organik melanjutkan estafet kepemimpinan

di level eselon IV. Hal ini, adalah temuan penelitian ketika wawancara yang dilakukan dengan RI selaku Komisioner KPU Kota Padang periode itu, beliau mengatakan;

“Dengan adanya SE Sekjen KPU Nomor 5 Tahun 2016 tentang pemetaan jumlah pegawai, maka pegawai organik KPU di persilahkan untuk menduduki jabatan eselon IV, bagi yang sudah memenuhi syarat baik kepangkatan dan faktor lainnya”.

Namun, dikarenakan Sekretaris definitif belum ada, maka Komisioner pada waktu setelah melakukan koordinasi dengan Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat, maka boleh mengambil alih pengusulan pejabat struktural eselon IV. Hal ini peneliti temukan melalui wawancara yang dilakukan dengan RI, yang pada saat itu menjabat sebagai divisi hukum, organisasi dan SDM mengatakan;

“KPU Kota Padang sudah melakukan analisa kebutuhan pegawai di KPU Kota Padang, Analisa dilakukan dengan melihat indikator beban kerja kemudian dibandingkan dengan jumlah PNS pada saat itu. Ternyata setelah dihitung jumlah PNS di KPU Kota Padang pada saat itu melebihi dari yang dibutuhkan, yaitu cukup sebanyak 20 orang saja, sedangkan jumlah PNS pada saat itu ada 26 orang, ditambah pegawai kontrak sebanyak 10 orang dan totalnya menjadi 36 orang. Lalu KPU Kota Padang menyurati Sekjen KPU guna melaporkan kondisi ini, Namun tidak dibalas oleh Pak Sekjen. Kemudian pada bulan Oktober, Sekjen KPU mengeluarkan surat edara Sekjen KPU Nomor 5 Tahun 2016 tentang pemetaan pegawai dan pembatasan jumlah pegawai yang dalam surat tersebut disebutkan, PNS di Kabupaten/Kota hanya boleh maksimal 17 orang. KPU Padang merasa surat yang pernah dikirimkan kepada Sekjen sudah terjawab, akhirnya eksekusi dilakukan melalui Sekretaris KPU Kota Padang yang baru saja dilantik untuk melakukan pemulangan PNS DPK yang ada di KPU Kota Padang.

Dari penjelasan RI, dapat dilihat bahwa belum ada rencana untuk melakukan pengisian jabatan secara terbuka melalui lelang jabatan. RI beralasan karena tidak cukup waktu dan ada kekosongan sekretaris pada saat itu. Hal ini senada dengan apa yang dikatakan oleh MD yang mengatakan;

“ Penilaian yang dilakukan oleh Komisioner itu secara subjektif saja. dan sudah sejak lama. YS dipilih menjadi Plt. karena dimasa kita memang dia yang berada di subag hukum dan banyak membantu pejabat yang lama sebagai staf, sedangkan YA dibagian umum. Saya sebenarnya meminta agar YA yang dijadikan kasubag hukum karena dia yang paling senior kepangkatannya, tapi komisioner yang empat lagi menolak semua”.

Dari hasil analisis peneliti dan berdasarkan hasil wawancara dengan RI, dalam pelaksanaan pengisian jabatan di Sekretariat KPU Kota Padang pada Tahun 2016 tersebut, didasarkan pada kebutuhan yang bersifat mendesak. Dikatakan mendesak karena KPU Kota Padang akan memasuki tahapan Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Padang Tahun 2018, dimana tahapan Pilkada dimulai 12 bulan sebelum hari pemilihan pada tanggal 27 Juni Tahun 2018. Tahapan akan dimulai pada 27 Juni Tahun 2017, dan sebelumnya ada tahapan persiapan (pra Pilkada) selama 5 bulan sebagai langkah KPU dalam membuat penyusunan tahapan dan anggaran. Jika dilihat jadwalnya, maka pada bulan Februari sudah dimulai tahapan pembahasan tahapan dan anggaran yang melibatkan banyak pihak. Selain itu bisa dikatakan mendesak, karena dirasa tidak cukup waktu untuk melaksanakan proses pergantian yang memakan waktu lama. Maka dari itu, penilaian dan pemilihan dilakukan secara tertutup saja sebatas pembahasan di dalam rapat antara komisioner KPU Kota Padang saja.

Pengisian pejabat struktural yang dilakukan di KPU Kota Padang, secara prinsip belum sepenuhnya menerapkan prinsip *the right man on the right place*. Hal ini terbukti dengan belum adanya persaingan yang terbuka antar ASN untuk menduduki jabatan struktural, padahal banyak pegawai

yang memiliki pangkat dan ruang yang sama di KPU Kota Padang. Namun, tidak mendapatkan kesempatan yang sama dan perlakuan yang sama dalam memperoleh kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada. Proses yang terjadi sengaja di buat tertutup, agar tidak ada gejolak dari internal KPU Kota Padang. Secara kelembagaan, penempatan dalam jabatan struktural sepenuhnya merupakan kewenangan sekretaris jenderal KPU RI, selaku pejabat pembina kepegawaian dan bisa dilimpahkan untuk tingkat daerah kepada sekretaris KPU Provinsi, dan Sekretaris Kabupaten/Kota. Namun, sekretaris jenderal terkadang hanya menerima apa yang sudah diajukan oleh sekretaris KPU provinsi, tanpa melihat struktur dan proses yang terjadi di lapangan.

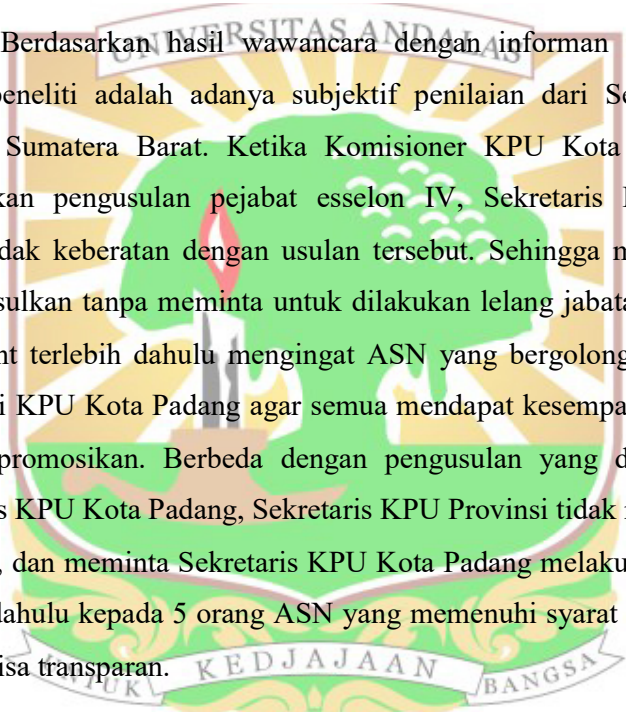
Berdasarkan hasil wawancara dengan RI mengatakan;

“Pada masa setelah kasubag hukum dari DPK pensiun, terjadi kekosongan jabatan di sub bagian hukum. Kemudian kita melakukan penilaian dan analisa bersama komisioner yang lain. Jadi, dimasa itu yang banyak kita lihat membantu pekerjaan di sub bagian hukum itu memang saudara YS, Sedangkan YA sudah dibagian umum. Jadi walaupun dia lebih senior, tapi belum kita lihat bagaimana dia bekerja di sub bagian hukum. Maka, jatuhlah pilihan kepada YS untuk menjadi Plt.Kasubag Hukum menggantikan pejabat dari DPK yang pensiun.”

Dari temuan peneliti temukan dilapangan, ternyata selain menempatkan pegawai melalui penunjukan langsung, penilaian dilakukan secara subjektif, bukan objektif. Seperti ada unsur kecocokan dan unsur kedekatan saja. Hal ini terungkap dari hasil wawancara peneliti dengan LI yang mengatakan;

“Mungkin itu salah satu usulan saya yang diprotes oleh provinsi, memang saya melakukan sendiri saja tanpa melibatkan komisioner karena yang akan memakai pejabat itu saya. Saya kurang paham juga aturan yang belum saya baca secara 100%. Baperjakat juga harus ada ditingkat kabupaten/kota. Karena kita tidak membentuk baperjakat, pengusulan saya dianggap tidak valid menurut provinsi, karena kita belum membentuk baperjakat. Langkah selanjutnya itu yang ditawarkan provinsi ke kota Padang

sebaiknya melibatkan komisioner supaya tidak ada merasa diabaikan, kita sama-sama paham. Bisa jadi kalau misal saya sendiri, tidak pula salah provinsi menawarkan seperti itu kalau saya tetap diproses dengan pilihan saya sendiri akan timbul macam-macam sakwasangka, contoh bisa jadi dianggap komisioner karena saya pilih si A rupanya tidak cocok dengan komisioner dan bisa dianggap saya nya bermain seperti sudah dikasih uang atau macam-macam. Akan timbul nada negative, maka disarankan oleh provinsi seperti itu akhirnya saya ikut apa yang di sarankan.”



Berdasarkan hasil wawancara dengan informan tersebut, hasil analisa peneliti adalah adanya subjektif penilaian dari Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat. Ketika Komisioner KPU Kota Padang yang mengajukan pengusulan pejabat eselon IV, Sekretaris KPU Provinsi seperti tidak keberatan dengan usulan tersebut. Sehingga menyetujui apa yang diusulkan tanpa meminta untuk dilakukan lelang jabatan atau seleksi /assesment terlebih dahulu mengingat ASN yang bergolongan IIIb cukup banyak di KPU Kota Padang agar semua mendapat kesempatan yang sama untuk dipromosikan. Berbeda dengan pengusulan yang dilakukan oleh Sekretaris KPU Kota Padang, Sekretaris KPU Provinsi tidak menyetujuinya langsung, dan meminta Sekretaris KPU Kota Padang melakukan assesment terlebih dahulu kepada 5 orang ASN yang memenuhi syarat agar pengisian jabatan bisa transparan.

Surat Edaran Menpan Nomor 16 Tahun 2012 tentang tata cara pengisian jabatan struktural yang lowong secara terbuka dilingkungan Instansi Pemerintah menyatakan bahwa sesuai *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang dipertajam dengan rencana aksi program percepatan reformasi birokrasi salah satu diantaranya adalah program sistem promosi ASN secara terbuka. Sehubungan dengan ketentuan sebagaimana tersebut di atas, guna lebih menjamin para pejabat struktural memenuhi kompetensi jabatan yang diperlukan oleh jabatan tersebut, perlu diadakan promosi ASN

atau pengisian jabatan berdasarkan sistem merit terbuka, dengan mempertimbangkan kesinambungan karier PNS yang bersangkutan.

Di dalam PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karier ASN KPU pada pasal 2 ayat 1 dikatakan bahwa “pola karier adalah pola pembinaan ASN yang menggambarkan alur perkembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan, kompetensi, serta masa jabatan untuk memberikan jaminan kepastian hukum bagi perjalanan karier ASN sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun, baik gerakan posisi ASN secara horizontal atau vertikal yang selalu mengarah pada tingkat posisi yang lebih tinggi.”

KPU Kota Padang sudah melakukan estafet kepemimpinan di level eselon IV karena sudah ada staf yang memenuhi syarat dari segi pangkat dan golongan. Hanya perlu memikirkan pola dan metode bagaimana melakukan rekrutmennya. KPU Padang harus memiliki strategi dari segi waktu dan keterbatasan personil. Apakah melakukan rekrutmen terbuka atau tertutup. Karena pola rekrutmen yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia di Indonesia adalah pola rekrutmen tradisional dan campur tangan para pejabat dengan unsur-unsur politis yang menghasilkan calon-calon pegawai yang kurang sesuai. Pengisian jabatan secara terbuka dengan melihat hasil analisis jabatan adalah solusi yang tepat untuk merekrut pegawai negeri sipil yang mempunyai kualifikasi dan integritas tinggi. Rosyadi (dalam Atmojo, 2015).

Di dalam pengisian jabatan yang dilakukan oleh KPU Kota Padang, Komisioner KPU Kota Padang selaku pelaksana pada saat itu ingin mempedomani Peraturan Komisi Pemilihan Umum (PKPU) Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karier Sekretariat Jenderal KPU, Sekretariat KPU Provinsi dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota. Komisioner ingin memberikan kesempatan kepada ASN organik KPU menjadi pejabat struktural di KPU kota Padang karena amanat PKPU Nomor 2 Tahun 2012 pada pasal 6 ayat 1 menyatakan bahwa;

- (1) PNS di lingkungan Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota dapat menduduki Jabatan Struktural atau Fungsional.

Penerapan sistem merit di Indonesia terutama dalam Manajemen Aparatur Sipil negara telah diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara). Kemudian pada tahun 2017 yang lalu Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menetapkan Peraturan KASN No. 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah. Dalam peraturan tersebut berisi mengenai kriteria dan tata cara untuk menilai sejauh mana instansi pemerintah telah menerapkan system merit dalam Manajemen ASN. Penerapan dari system merit itu sendiri yaitu untuk memastikan bahwa jabatan yang ada di birokrasi pemerintah dijabat oleh pegawai yang memang memenuhi persyaratan kualifikasi dan juga kompetensi. Sehingga tujuan dari pembangunan terutama pada bidang SDM Aparatur untuk mewujudkan ASN yang profesional, berkinerja tinggi, berintegritas dan menjunjung tinggi netralitas dapat terwujud.

Sistem merit, menurut Pasal 1 Undang-Undang No. 5 tahun 2014, 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. Jika dilihat dari proses pengisian jabatan eselon IV di KPU Kota Padang, amanat Undang-undang seperti belum dipedomani dengan baik. Pada saat pelaksanaan pengisian jabatan eselon IV tersebut tidak mempedomani Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir ASN KPU. Tapi hanya berdasarkan proses yang sudah pernah dilakukan oleh komisioner terhadap rekrutmen terhadap DPN yang diperkuat dengan berita acara rapat pleno KPU Kota Padang. Karena melihat

prosesnya tidak sulit, Sekretaris KPU Kota Padang juga ingin melakukan hal yang sama terhadap jabatan Kasubag Umum, dengan kewenangan Sekretaris yang bisa mengajukan pejabat struktural di bawahnya, namun tidak diizinkan oleh Sekretaris KPU Provinsi Sumbar, sesuai dengan wawancara dengan LI yang mengatakan:

“Secara pribadi saya juga melihat sebenarnya ketika baperjakat di provinsi itu harusnya meminta advice atau masukan dari pimpinan bagi staf-staf. Misalnya dari Padang ada 3 orang yang ikut tes ke provinsi untuk di tempatkan di satker yang lain ataupun di satker Padang sendiri, itu harusnya tetap membawa pimpinan dalam hal ini sekretaris satker kabupaten kota. Kenapa? Pimpinan langsung atau satker sekretaris yang di contohnya Padang tentu lebih paham dengan meninggalkan masalah pribadi jadi kita harus professional, paham si A bagaimana. Itu masukan sih. Kita Cuma bisa memberikan masukan tapi nanti juga yang memutuskan provinsi, itu lebih fair lebih ada nilainya.

Dari penjelasan Sekretaris KPU Kota Padang ternyata, ditemukan keterangan yang berbeda dengan Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat yang mengatakan;

“Sekretaris KPU Provinsi tidak pernah melakukan pembahasan jabatan eselon IV di dalam baperjakat Provinsi, Semua memang sudah diserahkan ke Sekretaris Kabupaten/Kota sebagai pihak yang akan menggunakan mereka. Jadi terserah siapa yang akan mereka ajukan, usulkan ke sini, dan kita hanya meneruskan usulan, untuk meminta izin prinsip ke Sekjen, Nanti baru saya SK kan setelah Sekjen memerintahkan”.

Hasil analisis peneliti berdasarkan hasil wawancara dengan LI dan FN, Ada perbedaan pemahaman dan pendapat dari Sekretaris Provinsi Sumbar dan Sekretaris KPU Kota Padang. Dimana KPU Kota Padang tidak membentuk tim baperjakat, dan dibenarkan oleh Sekretaris Provinsi Sumbar Hal ini tentu mengacu kepada PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola

karier pada pasal 14 ayat 2 yang menyebutkan bahwa baperjakat tingkat Kabupaten/Kota itu harus dibentuk oleh KPU Kota Padang. Jika melaksanakan pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang, harusnya mengacu kepada PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir ASN KPU, maka di KPU Kota itu harusnya ada baperjakat yang akan melaksanakan proses pengisian jabatan, tapi nyatanya itu tidak bisa dilakukan karena posisi tim yang akan menjadi anggota baperjakat juga mengalami kekosongan.

5.1.2 Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses mendapatkan SDM untuk mengisi posisi jabatan tertentu. Rekrutmen merupakan terminologi lebih luas, perumpamaan merupakan upaya untuk mendapatkan SDM dalam suatu organisasi. Seleksi lebih merujuk pada cara/metode keputusan yang dipilih/dibuat dalam kerangka rekrutmen. Dalam perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi merupakan tahapan dalam rangka pengadaan. Pengadaan SDM didasarkan pada analisis kebutuhan SDM setiap organisasi/unit organisasi. Wujud analisis kebutuhan SDM dapat berupa analisis jabatan dan atau formasi kebutuhan pegawai. Analisis kebutuhan SDM merupakan kegiatan untuk menentukan berapa jumlah dan kualifikasi kebutuhan SDM setiap satuan organisasi. Analisis kebutuhan pegawai didasarkan pada volume/beban ketugasan setiap jabatan. Setiap jabatan ditentukan kualifikasi persyaratan didasarkan kualifikasi pendidikan, kepangkatan, pengalaman, dan kompetensi jabatan (Sedarmayanti, 2017:31).

Menurut Zaenuri (2015) rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam organisasi. Zaenuri (2015) Sirait berpendapat bahwa rekrutmen dapat diartikan pula sebagai penarikan calon pegawai dalam serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana guna mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Sirait (2006)

Pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor pendidikan dan pelatihan kompetensi, serta masa jabatan seorang pegawai negeri sipil sejak pengangkatan dalam jabatan struktural. Dalam prakteknya, pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural tertentu seringkali tidak hanya murni berdasarkan penilaian atas bobot tugas, tanggung jawab dan wewenang tetapi kadang justru lebih ditentukan karena faktor di luar hal tersebut, antara lain kedekatan pegawai dengan pimpinan.

Di dalam PKPU Nomor 2 Tahun 2012 jelas dikatakan bahwa pada paragraf 3 tentang prosedur pengangkatan pejabat struktural di KPU pada pasal 14 dikatakan ;

1. Sekretaris Jenderal KPU menyelenggarakan administrasi kepegawaian Sekretariat Jenderal KPU, Sekretariat KPU Provinsi, dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota yang meliputi rencana kebutuhan dan pengadaan pegawai, urusan mutasi dan disiplin pegawai, pendataan dan pembinaan pegawai, pengembangan sumber daya manusia dan pendidikan pelatihan pegawai.
2. Sekretaris KPU Kabupaten/Kota membentuk Tim Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota yang terdiri dari 3 (tiga) Kepala Sub Bagian Sekretariat KPU Kabupaten/Kota yang menangani program, data, organisasi dan sumber daya, hukum, dan keuangan untuk keperluan pengusulan pengangkatan dalam jabatan/pemberhentian pegawai untuk disampaikan kepada Sekretaris KPU Provinsi.
3. Sekretaris KPU Provinsi membentuk Tim Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Sekretariat KPU Provinsi untuk Eselon III dan Eselon IV yang terdiri dari 3 (tiga) Kepala Bagian Sekretariat KPU Provinsi yang menangani urusan program, data, organisasi dan sumberdaya, hukum, dan keuangan.

4. Tim Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Sekretariat KPU Provinsi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) bertugas untuk meneliti usul pengangkatan atau pemberhentian atau mutasi jabatan di lingkungan Sekretariat KPU Provinsi dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota untuk disampaikan kepada Sekretaris Jenderal KPU.
5. Sekretaris Jenderal KPU membentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan untuk Eselon II, Eselon III, dan Eselon IV yang terdiri 4 (empat) Kepala Biro yang menangani urusan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia, keuangan, hukum, perencanaan dan data serta diketuai oleh Sekretaris Jenderal KPU guna keperluan pertimbangan KPU dalam pengisian jabatan struktural organisasi Sekretariat Jenderal KPU, Sekretariat KPU Provinsi, dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota.
6. Pengisian Jabatan dalam struktur organisasi Sekretariat Jenderal KPU, Sekretariat KPU Provinsi, dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota ditetapkan dengan Keputusan Sekretaris Jenderal KPU.
7. Prosedur pengangkatan, pemberhentian dan pemindahan PNS di lingkungan Sekretariat Jenderal KPU, Sekretariat KPU Provinsi dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hasil analisa peneliti ditemukan bahwa didalam prakteknya, ternyata baperjakat yang harusnya dibentuk oleh KPU Kota Padang tidak pernah dibentuk, karena alasan kekosongan jabatan Sekretaris dan kasubag pada saat itu, hal ini dapat dilihat dari pola pengajuan yang pada akhirnya dilakukan oleh Komisioner KPU Kota Padang, yang disahkan melalui berita acara rapat pleno KPU Kota Padang, Padahal harusnya Sekretaris yang berwenang melakukannya, namun,

ketika Sekretaris KPU Kota Padang mencoba untuk mengajukan juga untuk posisi Kasubag Umum, lalu tidak dipenuhi oleh Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat. Hal ini terungkap dari wawancara yang dilakukan dengan LI, mengatakan;

“Kadang-kadang kemauan ditingkat atas dan pusat kita tidak selalu bisa menolak. Makanya saya sebelum salah berpijak awalnya saya coba sesuaikan dengan yang saya pahami yaitu dengan melihat, menseleksi sendiri. Saya melihat staf mana yang akan membantu kegiatan sekretaris dalam hal ini satker kota Padang. Awalnya saya naikan si A yang menurut saya itu sudah fair, nilainya sudah semuanya menurut penilaian saya, Ternyata ditingkat provinsi tidak seperti itu tidak diterima, dibalikan. Tapi tidak diikuti dengan surat, kalau kita kan resmi dinaikan dengan surat. Ternyata yang di tolak tidak dengan surat, itu akhirnya saya juga jelaskan dengan provinsi kalau tidak dibalas dengan surat bagaimana saya menjelaskan kepada yang bersangkutan.

Dari hasil wawancara dengan LI, hasil analisis peneliti adalah LI sudah melaksanakan pengajuan ASN atas nama YA untuk menjadi kasubag umum, dengan metode pengajuan seperti sebelumnya dan sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya sebagai Sekretaris. Akan tetapi, pengajuan tersebut tidak disetujui oleh FN dengan alasan YA belum pernah mengikuti assesment, Sesuai dengan hasil wawancara dengan FN yang mengatakan;

“Saat itu kita sudah melakukan assesment, saudari YA itu belum assesment, sementara yang lain sudah assesment. Kan semua kita saat itu sudah assesment, berarti YA belum memenuhi syarat. Jd semua yang sudah III/ a dan III/ b, itu sudah bisa ikut assesment, nah dengan dasar itulah dia bisa mendaftar atau diajukan menjadi kasubag. Semua yang sudah dilantik semuanya saya rasa sudah assesment”.

Keterangan yang disampaikan oleh FN ketika itu, juga sesuai dengan keterangan LI yang mengatakan;

“Karena yang memakai itu Satker, Cuma dengan pertimbangan apapun kemarin tidak tahu kita coba mengusulkan awal seperti itu ternyata provinsi kurang berkenan. Tidak tahu ada unsur politik atau apa. Biasanya kan berdasarkan usulan senioritas kemudian pangkat sudah memadai, pengalaman segala macam. Sekarang tidak seperti itu semenjak ada formasi cara untuk mengangkat seseorang menjadi pejabat struktural mulai dari selon 4 sampai ke atas agak berbeda. Khusus untuk KPU Kota Padang waktu itu yang saya sendiri melaksanakan saya koordinasi ke KPU Provinsi berdasarkan sekretaris KPU Provinsi coba di lihat berapa staf yang bisa di usulkan dihitung jumlahnya lebih kurang kemarin kalau tidak salah ada 5 lalu diadakanlah tes”.

Kemudian, proses selanjutnya adalah dengan melibatkan Komisioner untuk ikut melakukan penilaian secara estafet, hal ini dilakukan agar keputusan yang dihasilkan nanti lebih kuat. Berdasarkan hasil wawancara dengan LI yang mengatakan;

“Biar fair sebaiknya proses pengisian jabatan kasubag umum melibatkan Komisioner. Kenapa melibatkan Komisioner? Karena diharapkan nanti pleno nya. Dengan sarannya provinsi kita melaksanakan itu dengan poin-poinnya lebih kurang yang ada seperti DP3, Integritas atau semacam score. Jadi waktu itu yang dilaksanakan atas permintaan kita Komisioner dan Sekretaris. Jadi berarti ada 6 orang semuanya berhak bertanya sesuai dengan poin-poin yang telah di sepakati. Kalau misal tentang integritas, poin-poin yang di tanyakan tentang poin-poin integritas seseorang. Dan itu sama kelima-limanya sehingga di score, setelah di score itu tugas Sekretaris untuk merekap nilai-nilai dari apa yang telah di catat oleh masing-masing Komisioner sampai Sekretaris. Sehingga dapatlah poin tertinggi 1 sampai 5, kita naikan 3 besar ke Provinsi. Nanti Provinsi

dibawah akan menilai yang 3 ini untuk dijadikan 1 untuk dinaikan ke Pusat.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, analisis peneliti adalah bahwa proses rekrutmen untuk jabatan kasubag umum sudah dilaksanakan dengan metode terbuka dan baik. Akan tetapi, subjektifitas penilaian masih saja terjadi. Hal ini terungkap dari pernyataan dari MD yang mengatakan bahwa;

“Sebenarnya kita sudah menyepakati akan menyusun daftar pertanyaan yang sistematis dan terukur untuk rekrutment kasubag umum ini. Namun pada hari akan dilaksanakan wawancara dengan kelima calon, ternyata cuma saya sendiri yang menyusun daftar pertanyaan, yang lainnya tidak.”

Berdasarkan pernyataan MD tersebut, ternyata ada inkonsistensi dari komisioner KPU Kota Padang dalam melaksanakan kesepakatan yang sudah dibuat. Hal ini tentu, membuat pelaksanaan wawancara menjadi kurang baik dan daftar pertanyaan tidak terukur. Namun, dikarenakan kebutuhan akhirnya keputusan tentang siapa yang akan diajukan menjadi kasubag umum juga dibuat demi mengisi kekosongan yang ada.

5.2 *The best candidate* Dalam Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang

Artinya bahwa calon terbaik terbukti paling mampu di antara sejumlah kandidat untuk menyelesaikan tugas jabatannya secara tepat (demonstrably the most able among a number of candidates, any of whom could do the job adequately). Mereka yang paling berprestasi dan memiliki kompetensi terbaik dalam bidangnya adalah calon yang terbaik.

5.2.1 Kualifikasi

Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan, hal ini mewakili

usaha dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengerjakan berbagai jenis penugasan. Pengembangan keterampilan berarti pengembangan tingkat kemahiran pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga yang bersangkutan lebih profesional dalam bidang pekerjaan dibandingkan sebelumnya. Dalam menghadapi tantangan, organisasi perlu mengambil langkah tepat dengan mengambil prioritas pengembangan pegawai melalui peningkatan pengeluaran untuk investasi dalam *human capital*. Investasi terutama ditekankan pada peningkatan pendidikan dan pelatihan kerja.

Hasil temuan peneliti dilapangan adalah dalam peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang akan menjabat sebuah jabatan, sangat dibutuhkan kualifikasi yang mencakup pernah mengikuti pendidikan dan diklat yang menyangkut dengan jabatan yang akan diembannya. Namun, semua pejabat eselon IV yang menduduki posisi kasubag di KPU Kota Padang belum pernah mengikuti pendidikan yang berkaitan dengan syarat yang juga disebutkan di dalam PKPU 2 Tahun 2012 tentang Pola karier ASN KPU pada pasal 10 ayat e ;

- a. *Diutamakan telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan Tingkat IV (Diklatpim Tk. IV) atau yang dipersamakan;*
- b. *Diutamakan telah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis yang menunjang bidang tugasnya;*

Hasil temuan peneliti, ternyata kualifikasi dari segi pendidikan dan diklat sebagai syarat khusus disebutkan sebagai syarat yang harus dipenuhi oleh setiap kasubag yang akan menjadi eselon IV, akan tetapi syarat ini menjadi tidak wajib ketika di sebutkan “Jika ada”. Hal ini ternyata tidak menjadi penilaian utama oleh pimpinan. Berdasarkan temuan peneliti dilapangan, ternyata semua kasubag di KPU Kota Padang belum pernah sekalipun mengikuti diklat pim IV atau yang dipersamakan, sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan YS yang mengatakan;

“Untuk diklat pim IV semua kasubag belum pernah mengikutinya, baik yang dilaksanakan oleh KPU RI maupun KPU Provinsi Sumatera Barat, walaupun ada mereka pasti lebih memprioritaskan pegawai di internal mereka, kita dipastikan ga akan kebagian”.

Dari hasil wawancara tersebut, sarana dan kesempatan ternyata juga tidak tersedia di KPU. Pendidikan dalam bentuk diklat pim tidak pernah dilaksanakan oleh KPU. Hal ini mungkin, karena ASN KPU dianggap masih belum banyak yang memenuhi syarat untuk dari segi pangkat dan golongan untuk menduduki jabatan.

Namun, jika penilaian terhadap ASN dari segi kualifikasi pendidikan diklat ini berjalan, maka dapat dilakukan penilaian dengan score angka. Pengamatan penilaian sudah ada didalam PKPU Nomor 2 Tahun 2012 dan didasarkan pada ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, makin tinggi dan memenuhi syarat diklat yang dimiliki, makin tinggi nilainya. Namun tidak dilaksanakan oleh KPU Kota Padang.

Tabel.5.2.1 Jenis Diklat Kepemimpinan

NO	CALON ESELON I	CALON ESELON II	CALON ESELON III	CALON ESELON IV	NILAI
1	2	3	4	5	6
1	Diklatpim I/Sepati/Lemhans	Diklatpim II/Sespa/Sespanas Spamen	Diklatpim III/Sepadya/Spama	Diklatpim IV/Adumla/Adum/Adum Eselon IV/Suspimpemdagri	100
2	Diklatpim II/Sespa/Sespanas Spamen	Diklatpim III/Sepadya/Spama	Diklatpim IV/Adumla/Adum/Adum Eselon IV/Suspimpemdagri	-	80

Sumber ; PKPU Nomor 2 Tahun 2012 (diolah)

Jika dilihat dari penilaian untuk riwayat pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pejabat eselon IV KPU Kota Padang sebagai berikut;

Tabel 5.2.2 Penilaian Riwayat Diklat

No	Nama	Jabatan	Calon Eselon IV Diklatpim PANGKA T IV/Adumla/Adum/A dum Eselon IV Suspimpemdagri	Nilai	
1	2	3	4	5	6
1	YS	KH	Penata Muda (III/b) Tk.I	Belum	0
2	RA	KP	Penata Muda (III/b) Tk.I	Belum	0
3	SO	KT	Penata Muda (III/b) Tk.I	Belum	0
4	IN	KU	Penata Muda (III/b) Tk.I	Belum	0

Sumber ; PKPU Nomor 2 Tahun 2012 (diolah)

Dari hasil analisis yang dilakukan berdasarkan temuan penulis dilapangan, semua pejabat eselon IV KPU Kota Padang belum pernah mengikuti diklat kepemimpinan. Hal ini disebabkan karena KPU RI belum menyediakan anggaran untuk melaksanakannya. Dan program kerja yang disusun oleh KPU belum merencanakan kegiatan untuk diklat kepemimpinan di KPU. Kalau ada pejabat eselon IV yang ingin melakukan diklat pimpinan IV itu harus memakai anggaran pribadi, dan KPU bisa memberikan izin. Kalaupun ada itu pernah di tahun 2017, dan itu kuota nya

terbatas karena posisi anggarannya berada di Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) KPU Provinsi Sumatera Barat, dan KPU Provinsi lebih memprioritaskan pegawainya dari pada KPU Kabupaten /Kota. Kalau untuk pelatihan teknis pernah dulu ada, itupun jarang. Yang pernah saya ikuti seperti pelatihan teknis legal drafting dan pelatihan teknis menghadapi ditunjukkan pada peningkatan kapasitas produktif manusia.

5.2.2.1 Pendidikan Formal/Ijazah

Pendidikan menjadi salah satu faktor yang syarat dan menentukan seorang ASN untuk dapat diangkat menjadi pejabat. Sehingga dengan adanya *relevansi* pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang diembannya maka pelaksanaan tugas juga semakin mudah dilaksanakan. Adapun bobot penilaian latar belakang pendidikan yang ada di dalam PKPU Nomor 2 Tahun 2012 adalah sebagai berikut;

Penilaian ini berdasarkan pada Pendidikan formal yang dimiliki:

Tabel 5.2.3. Pendidikan formal/Ijazah

NO	PENDIDIKAN FORMAL/IJAZAH	NILAI
1	2	3
1	Doktor (S3)	100
2	Pascasarjana/Magister (S2)	80
3	Sarjana (S1)/ D.IV	60
4	Sarjana Muda (D3)/ SLTA/ Sederajat	40

Sumber ; PKPU Nomor 2 Tahun 2012 (diolah)

Dari segi ijazah yang menjadi latar belakang pendidikan kasubag di KPU Kota Padang, dapat dilihat sebagai berikut;

Tabel 5.2.4. Penilaian Pendidikan Formal/Ijazah

No	Nama	Jabatan	Calon Esselon IV Sarjana	Nilai
----	------	---------	--------------------------	-------

PANGKAT						
1	2	3	4	5	6	
1	YS	KH	Penata Muda Tk.I (III/b)	S1 Hukum		60
2	RA	KP	Penata Muda Tk.I (III/b)	S1 Ilmu Politik		60
3	SO	KT	Penata Muda Tk.I (III/b)	S1 Ekonomi		60
4	IN	KU	Penata Muda Tk.I (III/b)	S1 Komputer		60

Sumber ; PKPU Nomor 2 Tahun 2012 (diolah)

Dari hasil analisis yang peneliti temukan dilapangan bahwa latar belakang pendidikan pejabat eselon IV di KPU Kota Padang, semuanya sudah memiliki ijazah S1. Akan tetapi untuk kesesuaian antara latar belakang pendidikan itu belum bisa dikatakan sesuai. Hanya YS yang sebagai KH yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana hukum. Hal ini juga mempengaruhi hasil penilaian ketika diadakan penilaian di KPU Kota Padang. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan MD dan RI, yang peneliti simpulkan ;

“Untuk jabatan kasubag hukum tentunya harus sarjana hukum yang mengisi. Kebetulan sarjana hukum di KPU Kota Padang hanya dua orang. Jadi penilaian hanya dilakukan kepada YS dan YA.”

Dari kutipan wawancara dengan MD dan RI, penilaian terhadap latar belakang pendidikan ada dilakukan, akan tetapi hanya dilakukan kepada posisi kasubag hukum saja, tidak kepada semua jabatan eselon IV.

Dalam peraturan kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 tentang pola karier ASN, disebutkan bahwa pola karier adalah pola pembinaan ASN yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) jabatan, kompetensi, serta masa jabatan

seorang ASN sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

Didalam PKPU Nomor 2 tahun 2012 tentang Pola karier ASN KPU pada pasal 2 ayat 1 juga jelaskan bahwa ;

Pola Karier adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan alur perkembangan Karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan, kompetensi, serta masa jabatan untuk memberikan jaminan kepastian hukum bagi perjalanan karier PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun, baik gerakan posisi PNS secara horisontal atau vertikal yang selalu mengarah pada tingkat posisi yang lebih tinggi.

Secara prinsip, KPU menjamin dan melakukan pembinaan terhadap karir pegawainya, hal ini terbukti dengan adanya KPU mengatur melalui PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karier ASN nya. Namun, pada kenyataannya, dalam hal rekrutmen dan pembinaan terhadap ASN nya belum bisa maksimal dilakukan karena keterbatasan jumlah jabatan dengan jumlah ASN yang ada, hal ini peneliti temukan berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan FN pada hari Kamis tanggal 24 Juni Tahun 2021;

“KPU sebenarnya memikirkan karir untuk ASN nya, namun apa boleh buat.jumlah jabatan di KPU belum sebanding dengan jumlah pegawai yang ada sekarang. Jika dilihat dari jumlah pengangkatan saja contohnya, pengangkatan PNS tahun 2009 saja itu sekarang rata-rata golongan mereka III/c, dan sudah memenuhi syarat untuk mengikuti seleksi dan berpeluang untuk mengisi jabatan eselon IV.

Dalam melakukan analisa jabatan yang tersedia,maka dapat dirincikan kriteria penilaian untuk syarat administratif berdasarkan PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karier, dimana untuk melakukan

penilaian berdasarkan pembobotan yang telah ditetapkan standarisasinya, antara lain;

5.2.2.2 Kepangkatan dan Golongan / Ruang

Pengamatan ini didasarkan pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang pengangkatan ASN dalam jabatan struktural, makin tinggi dan memenuhi syarat pangkat yang dimiliki, makin tinggi nilainya.

Tabel. 5.2.5 Penilaian dari segi pangkat dan golongan/ruang

NO	CALON ESELON I	CALON ESELON II		CALON ESELON III		CALON ESELON IV		NILAI	
	PANGKAT	GOLRU	PANGKAT	GOLRU	PANGKAT	GOLRU	PANGKAT		GOLRU
1			2	3	4	5	6	7	8
1	Pembina Utama	IV/e	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Tk.I	IV/b	Penata Tk.I	III/d	100
2	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina	IV/a	Penata	III/c	80
3	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Tk.I	IV/b	Penata Tk.I	III/d	Penata Tk.I	III/b	60

Sumber ; PKPU Nomor 2 Tahun 2012

Jika penilaian ini dilakukan, maka dapat diperoleh nilai sebagai berikut;

Tabel. 5.2.6 Penilaian dari segi pangkat dan golongan/ruang Esselon IV
KPU Kota Padang

No	Nama	Jabatan	Calon Esselon IV PANGKAT	GOLRU	Nilai
1	2	3	4	5	6
1	YS	KH	Penata Tk.I	III/b	60
2	RA	KP	Penata Tk.I	III/b	60
3	SO	KT	Penata Tk.I	III/b	60
4	IN	KU	Penata Tk.I	III/b	60

Sumber ; PKPU Nomor 2 Tahun 2012 (diolah)

Dari hasil analisis berdasarkan temuan peneliti dilapangan bahwa pangkat dan golongan ruang pejabat eselon IV sudah memenuhi syarat untuk diangkat menjadi eselon IV, yaitu golongan III/b. Namun lama tahun dalam golongan III/b mereka berbeda dari setiap orangnya jika dilihat dari tahun pengangkatannya. SO pengangkatannya yaitu pada Tahun 2008, YS dan RA pada Tahun 2009 dan IN pada Tahun 2010.

5.2.2.3 Riwayat dan Relevansi Jabatan

Penilaian ini didasarkan pada banyaknya riwayat jabatan struktural maupun non struktural pada unit organisasi yang berbeda. Penilaian ini berdasarkan TMT pangkat terakhir yang dimiliki;

Tabel 5.2.7. Riwayat Kepangkatan

NO	RIWAYAT KEPANGKATAN CALON PEJABAT ESELON IV	NILAI
1	2	3
1.	Penata Tk. I (III/d)	100
2.	2 (dua) tahun atau lebih dalam pangkat Penata (III/c)	80
3.	1 (satu) tahun dalam pangkat Penata (III/c)	60

- | | | |
|----|--|----|
| 4. | 2 (dua) tahun atau lebih dalam pangkat Penata Muda Tk. I (III/b) | 40 |
| 5. | 1 (satu) tahun dalam pangkat Penata Muda Tk.I (III/b) | 20 |

Sumber ; PKPU Nomor 2 Tahun 2012

Jika dilihat dari kepangkatan, ke empat eselon IV memiliki nilai sebagai berikut;

Tabel 5.2.8 Riwayat Kepangkatan Eselon IV KPU Kota Padang

No	Nama	Jabatan	Calon Eselon IV	GOLRU	Nilai
1	2	3	4	5	6
1	YS	KH	Penata Muda Tk.I III/b (III/b)	40	
2	RA	KP	Penata Muda Tk.I III/b (III/b)	40	
3	SO	KT	Penata Muda Tk.I III/b (III/b)	40	
4	IN	KU	Penata Muda Tk.I III/b (III/b)	20	

Sumber ; PKPU Nomor 2 Tahun 2012 (diolah)

Hasil analisis berdasarkan temuan peneliti dilapangan bahwa pangkat seorang untuk menjabat sebagai eselon IV di KPU itu sudah diatur dengan jelas di dalam PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir ASN KPU. Dari segi golongan sudah disebutkan bahwa golongan itu adalah III/c atau boleh satu tingkat dibawahnya yaitu III/b. Namun untuk golongan III/b tersebut, harus minimal 2 tahun baru bisa diajukan. Hal ini diperkuat berdasarkan wawancara dengan YA yang mengatakan;:

“Saudara IN golongan III/b baru, belum cukup setahun. Padahal dicari posisi kasubag kan bukan PLT. Iya, kan III/b itu 2 tahun kalau saya sudah 2 tahun lebih. Mau III/c waktu itu lagi. Kan saya naik pangkat akhir tahun 2016 itu III/c. III/c nya 2017 tapi 2016 masuk berkasnya”.

Keterangan yang diperoleh dari hasil wawancara dengan YA tersebut menyatakan bahwa IN baru satu tahun berada pada golongan III/b, hal ini tentunya tidak sesuai dengan aturan yang menetapkan bahwa untuk eselon IV golongan minimal III/b itu harus dua tahun dulu baru bisa diangkat menjadi pejabat eselon IV.

5.2.2.4 Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Penilaian ini berdasarkan pada DP3 yang dimiliki 2 (dua) tahun terakhir:

Tabel 5.2.9 Riwayat DP3

UNIVERSITAS ANDALAS		
NO	DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN (DP3)	NILAI
1	2	3
1	Setiap unsur bernilai sangat baik	100
2	Setiap unsur bernilai baik (kecuali unsur kesetiaan bernilai amat baik)	80
3	Setiap unsur rata – rata bernilai baik	60

Sumber ; PKPU Nomor 2 Tahun 2012 (diolah)

Penilaian DP3 bagi pegawai negeri menjadi syarat penting yang dilakukan oleh semua ASN yang ada di Indonesia. DP3 adalah daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dibuat oleh ASN yang bersangkutan dengan penilaian dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember Tahun yang sama. Penilaian dilakukan terhadap hasil pekerjaan dan kinerja ASN dan dilakukan dengan membuat daftar. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan merupakan dokumen kepegawaian yang bersifat rahasia. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan disimpan untuk selama 5 (lima) tahun mulai tahun pembuatannya. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang telah lebih dari 5 (lima) tahun tidak digunakan lagi dan dapat dimusnahkan menurut tata cara yang diatur dalam perundang-undangan yang berlaku.

Tabel 5.2.10 Riwayat DP3 Esselon IV KPU Kota Padang

No	Nama	Jabatan	Calon Esselon IV		Penilaian DP3	Nilai
1	2	3	PANGKAT		5	6
1	YS	KH	Penata Tk.I (III/b)	Muda	Setiap unsur rata – rata bernilai baik	60
2	RA	KP	Penata Tk.I (III/b)	Muda	Setiap unsur rata – rata bernilai baik	60
3	SO	KT	Penata Tk.I (III/b)	Muda	Setiap unsur rata – rata bernilai baik	60
4	IN	KU	Penata Tk.I (III/b)	Muda	Setiap unsur rata – rata bernilai baik	60

Sumber ; PKPU Nomor 2 Tahun 2012 (diolah)

Hasil analisis yang peneliti berdasarkan temuan dilapangan bahwa DP3 sebenarnya hanya dijadikan penilaian dalam bentuk syarat pelengkap saja. Nilai DP3 tidak pernah dilihat bahkan dianalisa sebagai bahan untuk penilaian. Dalam pembuatan DP3 juga terkadang belum sepenuhnya benar sesuai penilaian yang dilakukan oleh atasan. Pembuatan DP3 seringkali hanya mempedomani DP3 tahun sebelumnya, asalkan tidak dibawah atau terlalu tinggi perbedaan nilainya. Dan jika syarat terpenuhi, itu sudah dianggap menjadi DP3 yang menjadi penilaian PNS setiap tahunnya.

5.2.2.5 Pendidikan dan Pelatihan Teknis

Penilaian ini berdasarkan pada Diklat Teknis yang dimiliki dengan total pelajaran minimal 30 jam:

Tabel 5.2.11. Riwayat Pendidikan dan Pelatihan Teknis

NO	Pendidikan Formal/Ijazah	Nilai
1	2	3
1	5 (lima) atau lebih dalam mengikuti Diklat Teknis yang berbeda	100
2	4 (empat) atau lebih dalam mengikuti Diklat Teknis	80

	yang berbeda	
3	3 (tiga) atau lebih dalam mengikuti Diklat Teknis yang berbeda	60
4	2 (dua) atau lebih dalam mengikuti Diklat Teknis yang berbeda	40

Sumber ; PKPU Nomor 2 Tahun 2012 (diolah)

Dari Hasil analisis berdasarkan temuan peneliti dilapangan, ternyata faktor pendidikan dan pelatihan teknis tidak masuk sama sekali dalam poin penilaian untuk pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang.

5.2.2.6 Daftar Urut Kepangkatan (DUK)

Penilaian ini berdasarkan pada Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang ada;

Tabel 5.2.12. Daftar Urut Kepangkatan (DUK)

NO	Pendidikan Formal/Ijazah	Nilai
1	2	3
1	Menduduki DUK tertinggi (1-10)	100
2	Menduduki DUK urutan kedua (11-20)	80
3	Menduduki DUK urutan ketiga (21-30)	60
4	Menduduki DUK urutan keempat (31-40)	40
5	Menduduki DUK urutan kelima (41-seterusnya)	20

Sumber ; PKPU Nomor 2 Tahun 2012 (diolah)

Salah satu penilaian yang harusnya dilakukan itu adalah penilaian DUK oleh pimpinan yang akan mengajukan pejabat eselon IV. DUK memiliki fungsi untuk melihat berapa lama ASN masa dinas serta lama pangkat dan golongannya. Berikut adalah table DUK ASN KPU Kota Padang.

Tabel 5.2.13. DUK PNS Organik KPU Tahun 2016

No	Nama	Pangkat	Masa Dinas	TMT CPNS	Jabatan
1	2	3	4	5	6
1	Yulia Warta Ningsih, SH	III/b	8 Tahun	2008	Staf
2	Sutrisno, SE	III/b	8 Tahun	2009	Staf
3	Aulia Wahyu Utami, S.Ip	III/b	7 Tahun	2009	Staf
4	Rika Yanita, S.IP	III/b	7 Tahun	2009	Staf
5	Yunes Prawira Darma, SH	III/b	7 Tahun	2009	Staf
6	Nia Oktavia, SE	III/b	7 Tahun	2009	Staf
7	Reka Azura, S.AP	III/b	7 Tahun	2009	Staf
8	Iwan Perdana, S.Kom	III/b	6 Tahun	2010	Staf
9	Deki Indra, S.Kom	III/a	7 Tahun	2009	Staf
10	Rizky A.Md	III/a	8 Tahun	2009	Staf
11	Taufik Iriani	II/d	7 Tahun	2009	Staf
12	Rhoma Andika	II/d	7 Tahun	2009	Staf
13	Yeliana	II/b	7 Tahun	2009	Staf
14	Faried Chandra	II/b	7 Tahun	2009	Staf
15	Ratna Mardiyanti	II/b	7 Tahun	2009	Staf
16	Riki Hendra Putra	I/c	9 Tahun	2007	Staf

Sumber ; PPID KPU Kota Padang Tahun 2021 (diolah)

Penilaian diatas sebenarnya harus dilakukan oleh baperjakat KPU Kota Padang yang memiliki kewenangan dalam melakukan pengisian jabatan. Namun, tahap penilaian di KPU Kota Padang, hanya dilakukan secara lisan. Penilaian yang dilakukan harusnya secara tertulis, memiliki

standarisasi yang jelas sesuai tupoksi masing-masing jabatan dan memiliki bobot nilai sesuai kualifikasi calon. Temuan peneliti dilapangan ternyata faktor DUK sudah tidak lagi menentukan seseorang memiliki peluang besar untuk menjadi pejabat struktural eselon IV di KPU Kota Padang. Sebagai yang paling senior di KPU Kota Padang, YA tidak dipilih untuk menjadi kasubag, tapi YS yang akhirnya diajukan menjadi kasubag. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan MD yang mengatakan;

“Untuk yang ijazahnya sarjana hukum. Setelah ditimbang-timbang itu, kalau di pangkat sebenarnya tinggi YA? Si YA mestinya ya kan? Tapi tentu banyak penilaian-penilaian yang lain. Saya melihat waktu itu, kalau dari segi administrasi. Nah administrasi tampaknya terakhir itu yang saya lihat Cuma YS yang diberikan pengetahuan oleh pejabat yang lama. YA kan suka begitu sebelum itu kan? Nah waktu itu makanya tidak tahu benar soal YA dari segi kinerja saya tidak tahu benar. Tapi dari pandangan RI ketika itu sebagai divisi terkait. tentu divisi yang akan berperan banyak waktu itu karena dia akan bekerjasama. Setelah itu dimata si RI, ya tahulah dia tidak suka sekali dengan YA. Kan YS banyak yang melakukan pekerjaan walaupun atasannya ada. Setelah itu yang ketiga ada faktor subjektif tadilah. Maka tidak bisa dihindari sesuai dengan jabatan yang korelasinya langsung bekerjasama dengan kasubag hukum.”

Dari hasil analisis berdasarkan temuan peneliti dilapangan dan hasil wawancara dengan MD, ternyata penilaian yang dilakukan tetap memiliki nilai subjektif, bukan objektif. Hal ini terlihat dari dipilihnya YS sebagai KH yang memiliki DUK lebih rendah dari YA yang memiliki DUK paling tinggi dari segi senioritas di KPU Kota Padang. Hal ini mungkin tidak akan terjadi apabila penilaian dilakukan secara professional. Hal-hal yang bukan menjadi objek penilaian seharusnya diabaikan, dan pimpinan tidak hanya memakai tenaga kasubagnya, tapi tetap melakukan pembinaan dalam pelaksanaan tugasnya.

5.2.2 Kompetensi Dalam Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang

Menurut Wibowo kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu. (Wibowo (2007:110)).

Sedangkan menurut Veithzal kompetensi adalah kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri, yaitu kompeten yang berarti cakap, mampu, terampil. Kompetensi mengacu kepada atribut/karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya. (Veithzal (2003:298))

Menurut Djaman satori menyebutkan kompetensi berasal dari bahasa Inggris competency yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Jadi kompetensi adalah performan yang mengarah pada pencapaian tujuan secara tuntas menuju kondisi yang diinginkannya. (Djaman satori, 2007:22).

Kompetensi sebagai atribut kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Budaya organisasi memiliki kontribusi yang menentukan dalam membentuk perilaku pegawai. Budaya organisasi merupakan nilai, sikap yang telah diyakini pegawai, sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap dan nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pegawai berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif dari anggota organisasi terhadap nilai inovasi, toleransi resiko, tekanan terhadap tim, dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan itu akan membentuk budaya/kepribadian organisasi. Budaya

organisasi akan memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, yang mendukung dan tidak mendukung. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan berfungsi sebagai manajemen perubahan. Budaya organisasi memiliki pengaruh sangat kuat terhadap kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang. (Sedarmayanti, 2017:36).

Kompetensi umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya, yaitu kompeten berarti cakap, mampu/ terampil. Kaitan manajemen SDM, istilah kompetensi mengacu kepada atribut/ karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya. Di Amerika Serikat, konsep kompetensi modern mulai diperkenalkan pada awal tahun 1970-an. Tahun 1973 David Mc Clelland, profesor dari Harvard University, (sangat terkenal dengan teori achievement motive-nya), melakukan penelitian ekstensif untuk menganalisis apa yang menyebabkan orang sukses dalam pekerjaannya. Mengukur *karakteristik* dari seseorang yang mempunyai dampak langsung terhadap prestasinya. Karakteristik itu yang ia sebut sebagai “*competency*” karena sangat terkait dengan “*competence*”.

Sebutan dan uraian kompetensi dalam direktori kompetensi KPU ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu Kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang.

- A. Kompetensi Dasar, merupakan kompetensi generik yang wajib dimiliki seluruh pejabat struktural dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kompetensi generik adalah cerminan kualitas personal (nilai dan sikap).

Kompetensi Dasar terdiri dari 6 macam kompetensi, yaitu :

1. Integritas (I)
2. Kepemimpinan (K)

3. Kerjasama (Ks)
4. Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)
5. Fleksibelitas (F)
6. Pembelajaran Berkesinambungan (PB)

B. Kompetensi Bidang, adalah cerminan kualitas personal (nilai dan sikap) dan pengetahuan serta ketrampilan (*skill and knowledge*) yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, yaitu pada tingkat Eselon I, II, III dan IV. Kompetensi-kompetensi dalam kompetensi bidang dikelompokkan ke dalam Kompetensi Generik (*Generic Competency*) dan Kompetensi Teknik (*Technical Competency*).

Untuk mengukur kompetensi yang dimiliki seorang pejabat/calon pejabat maka dilakukan ujian *assessment* yang di dalamnya mengukur kompetensi manajerial dan kompetensi dasar. Dimana hasil dari tes ini adalah sebagai pertimbangan bagi pejabat yang berwenang di KPU untuk mengangkat ke dalam suatu jabatan. Selain dari kompetensi faktor lain yang juga menjadi pertimbangan adalah kinerja yang dimiliki, khususnya untuk pengisian jabatan melalui jalur rotasi ataupun demosi.

Jika dilihat dari segi tata cara penilaian kompetensi yang seharusnya dilakukan oleh KPU Padang adalah sebagai berikut;

Tabel 5.2.14. Penilaian Kompetensi pejabat eselon IV berdasarkan PKPU Nomor 2 Tahun 2012

No	Nama	Jabatan	Dasar	Kompetensi			Keterangan
				Generik	Bidang	Teknis	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	RA	KP	1. Fleksibilitas (F)	1. Berpikir Analitis dan Konseptual (BAK)	1. Peraturan – Peraturan Pemilu (PerPemilu)	2	
			2. Integritas (I)	2. Monitoring dan Evaluasi (ME)	2. Manajemen Pemilu (MPemilu)	2	
			3. Kepemimpinan (Kp)	3. Kreatif dan Inovatif (KI)	3. Teknik Perencanaan (TP)	3	
			4. Kerjasama (Ks)	Pengaturan Kerja (PKj)	4. Teknologi Informasi (TI)	4	
			5. Pembelajaran Berkesinambungan (PB)		5. Teknik Penulisan Laporan (TP)	3	
			6. Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)		6. Anggaran dan Belanja (AB)	4	
2	IN	Kasubag Umum	1. Fleksibilitas (F)	1. Berpikir Analitis dan Konseptual	Peraturan –	2	



			(BAK)	Peraturan Pemilu (PerPemilu)	
			2. Integritas (I)	2. Berorientasi pada Pelayanan (BpP)	Manajemen Pemilu (MPemilu) 2
			3. Kepemimpinan (Kp)	3. Monitoring dan Evaluasi (ME)	Teknik Penulisan Pelaporan (TPL) 3
			4. Kerjasama (Ks)	4. Pengaturan Kerja (PKj)	Anggaran Belanja (AB) 3
			5. Pembelajaran Berkesinambungan (PB)		Manajemen Keuangan (MKeu) 4
			6. Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)		Manajemen Perkantoran (MKant) 4
					Anggaran Pengadaan Barang dan Jasa (MPBJ) 4
3	YS	Kasubag Hukum	1. Fleksibilitas (F)	1. Berpikir Analitis dan Konseptual (BAK)	Peraturan – Peraturan Pemilu (PerPemilu) 2
			2. Integritas (I)	2. Berorientasi pada Pelayanan (BpP)	Manajemen Pemilu (MPemilu) 2



		3. Kepemimpinan (Kp)	3. Komunikasi (K)	Advokasi (Adv)	1	
		4. Kerjasama (Ks)	4. Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (PMPK)	Legal Drafting (LD)	3	
		5. Pembelajaran Berkesinambungan (PB)		Teknik Penulisan Laporan (TPL)	3	
		6. Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)				
4	SO	Kasubag Teknis	1. Fleksibilitas (F)	1. Kreatif dan Inovatif (KI)	Peraturan – Peraturan Pemilu (PerPemilu)	2
			2. Integritas (I)	2. Membangun Hubungan Kerja (MHK)	Manajemen Pemilu (MPemilu)	2
			3. Kepemimpinan (Kp)	3. Komunikasi (K)	Hubungan Masyarakat (Humas)	5
			4. Kerjasama (Ks)	4. Pengaturan Kerja (PK)	Hubungan Media (HubMed)	3

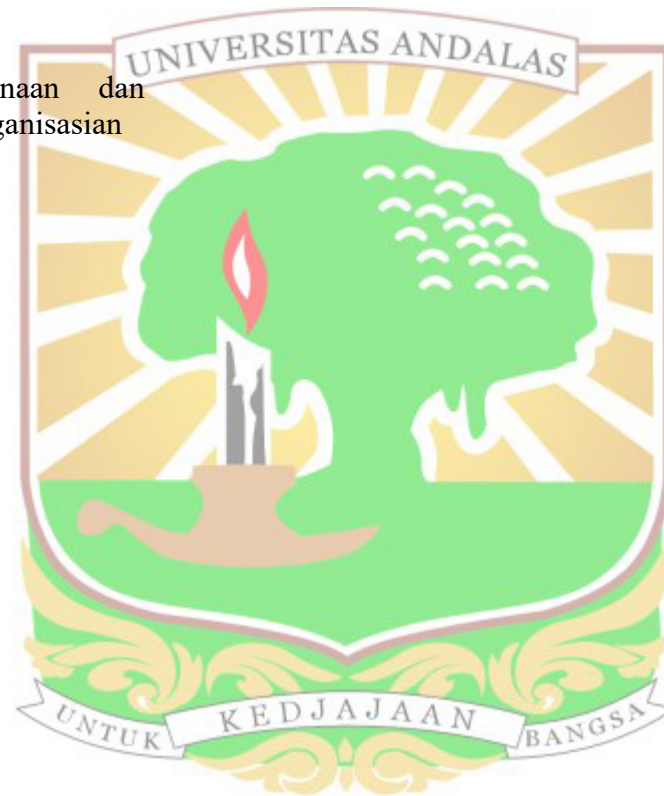


5. Pembelajaran Berkesinambungan (PB)

Teknologi Informasi (TI)

3

6. Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)



Jika dilihat dari table 5.2.14 diatas, dan berdasarkan hasil temuan peneliti dilapangan kebutuhan kompetensi jabatan juga perlu diketahui dan dipenuhi oleh setiap eselon IV yang menjabat. Dengan adanya standar kompetensi yang jelas, pelaksanaan tugas juga semakin baik. Hasil analisis peneliti berdasarkan temuan tersebut, ternyata tidak ada sama sekali dilakukan penilaian kompetensi yang mengacu kepada standar penilaian yang ditetapkan dalam PKPU Nomor 2 Tahun 2012. Penilaian hanya dilakukan secara subjektif terhadap calon eselon IV. Setiap ASN yang akan diajukan tersebut hanya dilakukan penilaian oleh komisioner KPU Padang dalam pembahasan di rapat, sesuai dengan wawancara peneliti dengan MD yang mengatakan;

“Setelah itu ada faktor subjektif tadilah. Maka tidak bisa dihindari sesuai dengan posisi jabatan yang selama ini bekerjasama dengan dia. Kan itu kasubag hukum dengan divisi hukum. Calo diusulkan oleh divisi hukum tetapi tetap juga kita bawakan ke rapat pleno kan.“Tapi ada juga karena faktor pengalaman juga. Jadi dasar kedua-duanya sama-sama ada pengalaman gitu kan. Kalau RA ini itu lebih besar sebenarnya faktor wanitanya waktu itu, antara lain ya. Jadi supaya nanti jangan laki-laki saja semuanya. Dan dia punya pengalaman disitu. Itu si RA itu tidak terlalu banyak rasanya pertimbangannya. Karena pengalamannya, tapi saya ada satu yang menarik si RA ini sebenarnya. Dia itu menurut penilaian saya, dia itu berani terus terang saja. Nah yang terakhir, kalau SO datang dia menemui saya, dan saya tanyalah secara langsung pengalaman-pengalaman dia selama ini. Begitu saja penilaian kami ketika itu, tidak terlalu banyak proses yang dilalui”

Analisis peneliti berdasarkan temuan dan hasil wawancara peneliti dengan narasumber selaku orang yang terlibat langsung dengan proses pengisian jabatan eselon IV KPU Kota Padang, ternyata tes kompetensi tidak ada dilakukan terhadap YS, RA dan SO, yang dilakukan hanya penilaian dan pertimbangan yang mengedepankan bagaimana pengalaman si calon. Hal seperti ini tentu berindikasi penilaian secara subjektif, bukan objektif. Menguntungkan bagi orang-orang yang memiliki unsur kedekatan dan tidak pernah memiliki rekam jejak perselisihan dengan komisioner KPU Kota Padang, bisa dipertimbang dan tidak menguntungkan bagi orang

yang tidak memiliki kedekatan dengan pimpinan di KPU Kota Padang, tidak akan diberikan kesempatan untuk mendapat promosi. Tes kompetensi ada dilakukan terhadap IN beserta empat calon lainnya dalam bentuk assessment dan wawancara dengan komisioner dan sekretaris KPU Kota Padang pada rekrutmen jabatan KU. Tapi, kekurangan dalam proses tersebut masih ada karena tidak memiliki standar wawancara yang terstruktur dan terarah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, dan dilengkapi dengan hasil pengolahan data, peneliti menyimpulkan bahwa dalam pengisian jabatan eselon IV di KPU Kota Padang, belum sepenuhnya mempedomani PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karier ASN KPU. Aspek *The best candidate* yang menjadi salah satu aspek penilaian yang ditetapkan oleh Willy juga belum sesuai karena penilaian terhadap orang terbaik untuk mengisi jabatan eselon IV di KPU Kota Padang belum sesuai standar penilaian dan tidak mengacu kepada PKPU Nomor 2 Tahun 2012.

5.3 *Open to all* Pengisian Jabatan Eselon IV KPU Kota Padang

Artinya bahwa pengangkatan/pengisian jabatan tidak hanya mengandalkan pada sumber calon internal atau berdasarkan pada sejumlah kandidat yang terbatas. Prinsip ini mensyaratkan fairness dan equity, dimana semua pihak berhak mendapatkan kesempatan yang sama

5.3.1 Terbuka

Prinsip terbuka secara konstitusi adalah berdasarkan merit system. Dimana, setiap ASN bisa mengikuti dan mendapatkan informasi mengenai peluang mengenai jabatan yang tersedia. Makna lain terbuka adalah setiap proses yang terjadi, bisa diikuti informasi oleh semua orang.

Menurut Stahl beberapa prinsip dari terbuka dalam pengisian jabatan adalah sebagai berikut: Stahl (1962)

1. *Adequate publicity*. Pemberitahuan adanya lowongan pekerjaan berikut persyaratannya harus diberitahukan kepada publik sehingga masyarakat yang berminat memiliki kesempatan untuk mengetahuinya.
2. *Opportunity to apply*. Setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk dapat melakukan lamaran terhadap suatu seleksi jabatan.
3. *Realistic standards*. Standar kualifikasi harus secara rasional berkaitan dengan pekerjaan yang akan diisi, dan harus berlaku secara imparsial kepada seluruh kandidat yang membuat ketertarikan mereka diketahui.
4. *Absence of discrimination*. Standar yang digunakan harus berisi faktor-faktor yang berkaitan dengan kemampuan dan kesesuaian untuk pekerjaan, bukan karena faktor di luar itu.
5. *Ranking on the basis of ability*. Esensi kompetensi mengindikasikan peringkat calon/kandidat atas dasar evaluasi relatif akan kecakapan dan kesesuaian mereka, dan proses seleksi yang dapat berimplikasi terhadap peringkat dimaksud.
7. *Knowledge of results*. Publik harus dapat mengetahui bagaimana proses berjalan, dan setiap orang yang percaya bahwa prosesnya tidak berjalan dengan baik dalam kasus yang menyangkut dirinya, maka yang bersangkutan harus diberi kesempatan untuk melakukan tinjauan administrative

Dari apa yang dikemukakan diatas, prinsip terbuka yang dikemukakan Stahl mendekati realita dalam konteks penelitian ini karena tercakup seluruh dimensi yang dipersyaratkan untuk lengkapnya dipenuhi sebuah prinsip. Syarat-syarat dimaksud adalah informasi, kesamaan kesempatan, standar yang tidak mengada-ada, peringkat adalah refleksi kemampuan, dan transparan.

Hasil dan temuan peneliti dilapangan adalah pada proses pengisian jabatan pertama, proses yang terjadi tidak terbuka, akan tetapi tertutup. ASN yang akan diajukan hanya dipilih oleh komisioner dengan melakukan penilaian secara tertutup dan tidak memiliki acuan yang jelas. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara peneliti dengan RI yang menyatakan;

“Kita selaku komisioner melakukan penilaian secara tertutup, dimana ASN yang dirasa memiliki kapasitas dan kualifikasi yang menurut kita mampu menjadi kasubag, maka kita ajukan dengan meminta yang bersangkutan melengkapi bahan dalam bentuk dokumen syarat dan persyaratan”

Dari pernyataan RI, para ASN yang ditunjuk tersebut disuruh saja melengkapi bahan sebagai syarat untuk menjadi kasubag. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh YS ketika peneliti lakukan wawancara dilapangan, dimana YS mengatakan;

“Kita disuruh saja melengkapi bahan, tanpa ada banyak diskusi dan pemberitahuan yang detail. Dan tidak lama kemudian kita sudah dilantik saja menjadi kasubag.”

Dari hasil wawancara dengan RI dan YS, ditemukan bahwa pengajuan pengisian jabatan yang pertama murni dilakukan secara tertutup. Tidak ada seleksi dan proses yang dilakukan. Semua berdasarkan pilihan dan penilaian komisioner KPU Kota Padang. Dalam mekanisme pengisian jabatan melalui promosi sebenarnya ada dua tahapan, yang pertama adalah seleksi administrasi dan tahap kedua adalah assessment. Namun pada proses pengisian jabatan yang pertama itu tidak dilakukan. Akan tetapi hal ini dilakukan pada pengisian jabatan kedua, yaitu untuk jabatan KU.

Tahapan assessment dalam proses pengisian jabatan eselon IV yang sekarang disebut jabatan administrasi mulai diterapkan pada pengisian jabatan tahap kedua. Dimana hal ini diperintahkan langsung oleh Sekretaris Jenderal KPU RI melalui Sekretaris KPU Provinsi Sumatera Barat. Yang menjadi acuannya adalah UU ASN Tahun 2014, bahwa manajemen kepegawaian haruslah berlandaskan kompetensi.

Dalam tahapan assessment para peserta akan digali mengenai kompetensi yang dimiliki antara lain adalah kompetensi dasar dan juga kompetensi manajerial. Setelah hasil assessment keluar maka akan diperingkat sesuai dengan skor yang didapat. Hasil dari assessment memang tidak dipublikasi secara luas, harusnya para peserta diberi akses apabila ingin mengetahui hasil tersebut, namun pada prakteknya

tidak ada. Hal ini untuk menghindari salah persepsi terhadap hasil assessment seseorang tidak bisa dibaca secara langsung oleh seseorang, harus ada seorang psikolog atau yang memiliki pendidikan psikologi untuk ikut mendampingi dan menjelaskan atas hasil dari assessment seseorang, karena didalamnya berisi tentang kekurangan dan kelebihan dari seseorang.

5.3.2 Kesempatan yang Sama

Pada pengusulan ASN menjadi pejabat, berdasarkan Undang-undang kepegawaian sudah semestinya setiap individu mendapatkan kesempatan yang sama untuk bisa ikut seleksi. Metode pengisian jabatan, jika dilaksanakan dengan terbuka sudah bisa dikatakan lebih baik dariada metode pengisian jabatan secara tertutup melalui promosi atasan. Hal yang membedakan adalah, jika dilaksanakan secara terbuka melalui lelang atau assessment, semua ASN yang mememenuhi syarat dari segi pangkat dan golongan, berhak untuk ikut dan mendapat rekomendasi oleh pimpinan. Setiap ASN KPU berhak untuk mendapatkan kepastian jenjang karir menjadi tingkat lebih tinggi untuk pemenuhan pola karir ASN.(PKPU 2 Tahun 2012).

Berbeda jika pengisian jabatan dilakukan secara tertutup melalui promosi dari atasan/pimpinan. Hal ini cenderung tidak transparan dan pastinya tidak memberi kesempatan yang sama untuk semua pegawai. Dan metode seperti seharusnya tidak dilakukan lahi oleh KPU. Karena sudah tidak relevan lagi dengan kebutuhan jabatan yang diinginkan oleh kebanyakan ASN untuk kemajuan jenjang karirnya.

Berdasarkan hasil temuan peneliti dilapangan ditemukan bahwa, para ASN yang sudah memenuhi syarat berjumlah lima orang. Kelima orang ASN ini, memiliki kesempatan yang sama untuk bisa menjadi pejabat KU dengan mengikuti assesment. Namun, dampak dari pengajuan pengisian jabatan sebelumnya sangat terasa bagi sebagian dari mereka. Pernyataan bahwa orang yang akan terpilih itu sudah ada, dinyatakan oleh beberapa ASN tersebut, sehingga mereka enggan dan tidak serius untuk mengikuti seleksi. Hal ini sesuai dengan pernyataan YA dan AA ketika peneliti melakukan wawancara dengan mereka, yang menyatakan:

“Sebenarnya kita feeling orang yang akan menjadi KU itu sudah ada, namun diadakannya assesement ini sebagai formalitas saja agar permainan mereka sedikit halus”.

Analisis peneliti berdasarkan wawancara dengan YA dan AA adalah pengisian jabatan yang pertama dilakukan sangat mempengaruhi dan menimbulkan dampak tidak maksimalnya calon peserta seleksi baik dari segi kuantitas dan kualitas. Peserta yang ikut pada tahapan kedua sudah tidak percaya diri dan tidak percaya terhadap hasil nantinya. Proses yang mereka ikuti berdasarkan sekedar mematuhi perintah atasan saja, bahwa bagi yang sudah memiliki golongan IIIb wajib mengikuti assessment dan seleksi pengisian jabatan KU. Tentunya hal ini merugikan lembaga untuk mendapatkan orang-orang terbaik yang akan mengisi jabatan tersebut. Padahal panduan pengisian jabatan di KPU sudah ada diatur didalam PKPU Nomor 2 Tahun 2012. Akan tetapi tidak dijadikan acuan oleh satker KPU di daerah.

5.4 *Systematic, transparent and challengeable* Pengisian Jabatan Esselon IV KPU Kota Padang

Artinya bahwa semua keputusan pengangkatan dalam jabatan dapat dipertanyakan, termasuk bagi para kandidat yang tidak berhasil, karena prinsipnya semua pertanyaan tersebut merupakan feedback yang sangat berharga untuk memperbaiki keputusan-keputusan pengangkatan dalam jabatan untuk masa yang akan datang.

5.4.1 Penyampaian Pernyataan Tidak Puas

Hasil dari sebuah rekrutmen jabatan, baik secara terbuka maupun tertutup pasti tidak akan memuaskan semua pihak. ASN yang berhasil menjabat tentu merasa beruntung dan tidak mempermasalahkan hal apapun didalam prosesnya. Berbeda dengan ASN yang tidak terpilih, maka akan ada saja hal-hal yang dianggap tidak

sesuai selama proses seleksi. Tahapan-tahapan yang ada bisa dijadikan celah untuk dipermasalahkan.

Hasil dan temuan peneliti dilapangan adalah, tidak adanya pernyataan sikap tidak puas dari peserta yang tidak lolos seleksi. Mereka seolah menerima apa yang telah diputuskan oleh pimpinan. Namun, pada dasarnya mereka tidak menerima hasilnya, akan tetapi peluang untuk menggugat dalam bentuk pernyataan tidak puas tidak ada sama sekali. Pada pengisian jabatan fase pertama, para ASN yang memenuhi syarat dari segi pangkat dan golongan terpaksa dibuat menerima saja ketika promosi terhadap rekan mereka bahkan ASN yang berasal dari luar internal KPU Kota diusulkan menjadi pejabat eselon IV di KPU Kota Padang. Pada fase pertama, SO yang bukan berasal dari internal KPU Kota Padang, diusulkan menjadi KT membuat beberapa orang yang ada di internal KPU Kota Padang bertanya kepada MD, hal ini peneliti temukan dilapangan berdasarkan hasil wawancara dengan YA yang menyatakan bahwa;

“Saya pernah bertanya kepada MD, kenapa SO bisa diusulkan menjadi pejabat di KPU Kota Padang, padahal yang memiliki pangkat dan golongan yang memenuhi syarat kan banyak. lalu MD hanya menjawab itu adalah permintaan pihak tertentu yang tidak bisa kami tolak”

Dari hasil wawancara tersebut, analisis peneliti adalah dapat disimpulkan bahwa peluang untuk menyatakan pernyataan tidak puas, bahkan menggugat itu tidak ada sama sekali. Karena pimpinan tidak memiliki alasan kuat yang bisa diterima dan dimaklumi oleh ASN KPU Kota Padang. Di KPU Kota Padang, hasil dari proses pengisian jabatan yang sudah dibayangkan oleh sebagian ASN yang tidak terpilih akan mengecewakan itu terjadi,. Ruang untuk menyampaikan pernyataan tidak puas tidak ada sama sekali, walaupun secara lisan bisa dipertanyakan kepada pimpinan, Namun tindak lanjut dari pimpinan tidak ada sama sekali. Hal ini tentu akan menyebabkan kekecewaan berulang. Resiko kecewa yang besar, tidak ingin diambil oleh peserta yang tidak terpilih, dan asumsi yang mereka miliki adalah lebih baik diam dan menerima saja apa yang sudah diputuskan oleh pimpinan.

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis dan hasil pembahasan dari penelitian ini, menjawab pertanyaan penelitian, maka kesimpulan penelitian ini adalah;

1. Proses pelaksanaan pengisian jabatan eselon IV belum mempedomani PKPU Nomor 2 Tahun 2012 tentang pola karir PNS KPU, tapi masih menggunakan metode pengisian jabatan lama, sehingga jika dilihat pada tahapan (1) *Job at every level*, artinya bahwa prinsip merit berlaku untuk promosi jabatan dan rekrutmen awal bagi pegawai-pegawai baru (*merit principle apply as much to promotion as to initial recruitment*). Dalam hal ini secara jelas diungkapkan bahwa setiap level dalam pekerjaan memberlakukan prinsip *merit*; (2) *The best candidate*, artinya bahwa calon terbaik terbukti paling mampu di antara sejumlah kandidat untuk menyelesaikan tugas jabatannya secara tepat (*demonstrably the most able among a number of candidates, any of whom could do the job adequately*). Mereka yang paling berprestasi dan memiliki kompetensi terbaik dalam bidangnya adalah calon yang terbaik; (3) *Open to all*, artinya bahwa pengangkatan/pengisian jabatan tidak hanya mengandalkan pada sumber calon internal atau berdasarkan pada sejumlah kandidat yang terbatas. Prinsip ini mensyaratkan *fairness dan equity*, dimana semua pihak berhak mendapatkan kesempatan yang sama; (4) *Systematic, transparent and challengeable*, artinya bahwa semua keputusan pengangkatan dalam jabatan dapat dipertanyakan, termasuk bagi para kandidat yang tidak berhasil, karena prinsipnya semua pertanyaan tersebut merupakan *feedback* yang sangat berharga untuk memperbaiki keputusan-keputusan pengangkatan dalam jabatan untuk masa yang akan datang.(willy,2007), belum bisa di katakan telah memenuhi prinsip terbuka, karena proses yang dilaksanakan oleh KPU Kota yaitu dalam hal ini

2. Komisioner KPU Kota Padang, belum memberikan kesempatan pada semua PNS di KPU Kota Padang. Dalam mekanisme yang telah dilaksanakan, merid sistem sebagai pola rekrutmen yang disarankan dalam undang-undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 tidak sesuai dengan keadaan KPU Kota Padang pada saat itu. KPU Kota Padang dihukum dengan keterbatasan sumber daya manusia dan waktu tahapan tahapan Pilwako Tahun 2018 yang sudah dekat. Sehingga pola pengisian jabatan menggunakan analisis dan penilaian yang tidak standar oleh Komisioner.

Kualifikasi pejabat eselon IV KPU Kota Padang masih kurang sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki oleh pejabat tersebut. Pejabat yang berlatar belakang pendidikan sesuai yang dengan jabatan yang di amanahkan padanya, hanya 1 orang dan yang lainnya berbeda. Akan tetapi, pengalaman serta tugas yang pernah mereka laksanakan sebelumnya masih berkaitan dengan tupoksinya sebagai kasubag yang dibidangnya. Berkaitan dengan diklat yang pernah mereka ikuti, bisa dikatakan belum memenuhi kriteria karena belum ada yang pernah mengikuti diklat PIM 4 baik sebelum menjabat maupun sesudah.

Pada tahapan penilaian kompetensi dilakukan penilaian secara lisan dan pembahasan di rapat tingkat komisioner. Pengajuan ketika ada Sekretaris dan ketika tidak ada itu berbeda metodenya. Kompetensi tiga kasubag yang diajukan di awal tidak di uji melalui tes assesmen dan uji kelayakan dan kepatutan, sehingga penilaian berdasarkan pembahasan di rapat saja. Berbeda dengan kasubag umum, yang dilakukan assesmen dan wawancara dengan melibatkan calon lainnya di KPU Kota Padang yang sudah memenuhi syarat. Sehingga lebih terlihat *fair*.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah dikemukakan dari hasil analisis permasalahan, maka dirumuskan beberapa saran, yang diharapkan berguna

dalam melaksanakan pengisian jabatan berikutnya. Saran yang diberikan peneliti adalah sebagai berikut:

6.2.1 Saran Praktis

1. Untuk pelaksanaan pengisian jabatan di KPU kedepannya agar di atur juga melalui juknis sebagai penjelasan terhadap PKPU yang dikeluarkan. PKPU yang ada belum cukup bisa dipahami bersama sebagai pedoman yang lebih jelas dalam mengatur pelaksanaan pengisian jabatan.
2. KPU RI seharusnya memiliki Baperjakat wilayah yang bisa melakukan analisa terhadap pengajuan pejabat yang diajukan oleh KPU Kabupaten/Kota.
3. Perlu dibuatkan SOP bagi pimpinan dalam melaksanakan penilaian terhadap syarat para calon pejabat, sehingga kualifikasi dan kompetensi pejabat tersebut sudah memenuhi
4. KPU RI perlu memberikan kesempatan yang lebih besar dari sebelumnya terhadap pola karir pegawainya, agar pegawai bisa memiliki kesempatan yang sama dalam meningkatkan karirnya

6.2.2 Saran Teoritis

Terkait teori pengisian jabatan Willy (2007), sumbangan teoritis yang dapat diberikan dalam teori ini adalah selain prinsip) *Job at every level, The best candidate, Open to all, Systematic, transparent and challengeable*, Perlu dilakukan kajian mengenai aspek *electoral management body* dalam *electoral governance*. Prinsip konsisten dalam melaksanakan aturan dan profesionalisme dalam melakukan penilaian terhadap PNS yang sudah memenuhi syarat merupakan salah satu aspek penting untuk menentukan kualitas pejabat yang dipilih. Walaupun *impassing* telah dilakukan, seharusnya KPU berani bersikap untuk lebih mengedepankan analisis lembaga, apakah ASN KPU perlu atau tidak untuk melakukan *impassing*.

Mengingat, beban pekerjaan di KPU tidak bisa diselesaikan oleh seorang pejabat fungsional saja, harus dikerjakan secara tim dan bersama-sama.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Alan Wall, Andrew Ellis, et. All. 2016. *Desain Penyelenggaraan Pemilu*. Buku Pedoman Internasional IDEA. terjemahan oleh Djohan Radi. Swedia Internasional IDEA. Hlm. 3, Hlm. 7, Hlm. 8, Hlm. 21 dan Hlm. 22.
- Afrizal. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajagrafindo. Hlm. 136.
- Afrizal. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. Jakarta: Rajawali Pers
- Andi Bulaeng. 2004. *Metode Penelitian Komunikasi Kontemporer*. Yogyakarta : Andi. Hlm. 161.
- Azhari. 2011. *Mereformasi Birokrasi Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Hlm. 45, Hlm. 72, Hlm. 76 dan Hlm. 94.
- Dessler, Gary. (1997). *Human Resource Managemen*. Terjemahan Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Melayu Sp. 2017. *Organisasi dan motivasi ; dasar peningkatan produktivitas*. Cetakan ke empat. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, M. S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Haji Masagung, Jakarta.
- Hickman, G.R. and Lee, D.S. 2001. *Managing Human Resources in the Public Sector: A Shared Responsibility*, HarcourtCollege Publisher, Fort Worth
- Hasibuan, Malayu SP. 1999. *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Jacobus Ranjabar. 2016. *Pengantar Ilmu Politik Dari Ilmu Politik sampai Politik di Era Globalisasi*. Bandung. Alfabeta. Hlm. 266.

- Jimly Asshiddiqie. 2006. *Perkembangan dan Konsolidasi Lembaga Negara Pasca Reformasi*. Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi RI. Hlm. 235.
- Jimly Asshiddiqie. 2006. *Ilmu Hukum Tata Negara II*. Cetaka Pertama. Konstitusi Press: Jakarta. Hlm. 185.
- Nurul Ulfatin. 2017. *Metode Penelitian*. Malang: Media Nusa Creative. Hlm. 25.
- Lexy J. Moleong. 2017, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Remaja Rosdakarya: Bandung. Hlm. 14 dan Hlm. 280.
- Sugiyono. 2017. *Memahami Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta. Hlm. 372.
- United States Merit System Protection Board. 2017. *The Merit System Principles: Keys to Managing Federal Workforce*. Washington, DC: USMSPB.
- Sugiyono. 2017. *Memahami Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta. Hlm. 336 Hlm. 337 dan Hlm. 345.
- Sinambela, (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta
- Miftah Thoha, 2014, *Birokrasi & Dinamika Kekuasaan*, Prenadamedia Group, Jakarta,
- Moh Nazir. 2011. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia. Hlm. 63
- Manullang. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta
- Ma'arif dan Kartika. (2012). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Penerbit IPB Press.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kesepuluh. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustafa Lutfi. 2010. *Hukum Sengketa Pemilukada di Indonesia Gagasan Perluasan Kewenangan Konstitusional Mahkamah Konstitusi*. Cetakan Pertama. UII Press. Yogyakarta. Hlm. 144.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman. *Analisa Data Kualitatif*. Universitas Indonesia Press, Jakarta, 1992. Hlm. 105.

- Miftah Thoha. 2008. *Birokrasi Pemerintah di Era Reformasi*. Jakarta. Kencana. Hlm. 77.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nawawi 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press
- Nurul Zuriah. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. Hlm. 92.
- Ramlan Surbakti, Kris Nugroho. 2015. *Studi tentang Desain Kelembagaan Pemilu yang Efektif. Kemitraan Partnership bagi Pembaruan Tata Pemerintahan*: Jakarta. Hlm. 17, Hlm. 18, Hlm.21 dan Hlm. 57.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2004. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal . 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta, Muria Kencana,
- Rao, T.V. 1992. *Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek*, Penerjemah: Ny. Mulyana L. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Sinambela, LP (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta, Graha Ilmu
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung, PT. Refika Aditama.
- Suharsimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta. Hlm. 129.
- Siagian, 2002, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Bumi aksara, jakarta.
- Sugiyono, (1999), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Stahl, G. O. (1962). *Public Personnel Administration*. London: Harper & Row
- Simamora. H. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta
- Weber, Max, 1947 *The Teory of Social and Economic Organization*, Ed. AH

Wibowo (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: raja Grafindo Persada.

Woodard, C.A. 2005. *Merit by Any Other Name: Reframing the Civil Service First Principle*, *Public Administration Review*. Vol.65, pp 109 – 116

Jurnal:

Ari.Sandrianto Mamba, Majidi Andi, Muhammad Rais Rahmat, Jamaluddin Ahmad . 2018. *Pengaruh Perilaku Birokrasi Komisi Pemilihan Umum Terhadap Partisipasi Politik Masyarakat dalam Pemilihan Presiden dan Wakil Presiden Tahun 2014*

Abdiel, Theopilus 2018. *Jurnal Pengaruh Sistem Merit terhadap semangat kerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Sekretariat Daerah Kota Manado*

Ayu Atika (2012), Hairina (2013), Shinta Tanuhiharjo, Abdul Hakim, Iran Noor (Jurnal administrasi public) dan Heru Suprpto .*jurnal ekonomi dan manajemen*.(2013),

Daryanto, arief 2018. *Jurnal kebijakan dan manajemen PNS (2018)*

Husna. Nisria Fairuz. 2015. *Jurnal Evaluasi Penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural di Kabupaten Kendal*

Herlinawati, Mukhlis Yunus dan Said Musnadi *jurnal ilmu manajemen (2012)*

Hairina (2013), Shinta Tanuhihardjo, Abdul Hakim, Iran Noor *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. (2013),

Rachmawati. 2006 *jurnal motivasi kinerja karyawan*

Sepriyanto,Dwi Satrio, Wijaya Kusuma, Azrita Mardhalena. 2013. *Jurnal Pelaksanaan Pengangkatan Pejabat Struktural Kelurahan di Lingkungan Kota Singkawang*

McCourt, Willy. (2007). *The Merit System and Integrity in The Public Service*. IDPM, University of Manchester. No. 20

McCourt, W. (2006) *The human factor in governance: Managing public employees in Africa and Asia*, London: Palgrave

McCourt, W. and D. Eldridge (2003) *Global human resource management: Managing people in developing and transitional countries*, Cheltenham, UK: Edward Elgar

UNDANG-UNDANG DAN PERATURAN

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-Undang nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang nomor 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok Kepegawaian.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2007 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum.

Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2011 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum.

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

Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum.

Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara
PERKA BKN Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural

Peraturan Pemerintah Nomor 63 tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 15 Tahun 2011 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum

Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pola Karier

Keputusan Komisi Pemilihan Umum Republik Indonesia Nomor 175/HK.03.1-Kpt/05/KPU/X/2017 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Komisi Pemilihan Umum Provinsi/KIP Aceh dan Komisi Pemilihan Umum/ KPI Kabupaten Kota

Permenpan - RB Nomor 28 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara