

**PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA PENGISIAN JABATAN
PIMPINAN TINGGI PRATAMA SELAMA MASA PANDEMI COVID-19
DI KABUPATEN TULUNGAGUNG PROVINSI JAWA TIMUR**

Ezahty Intan Marta Sari

NPP. 28.0762

*Asdaf Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur
Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur*

Email : ezahtyint@gmail.com

ABSTRACT

One tangible manifestation of the implementation of bureaucratic reform can be seen through a series of processes for filling high-ranking positions openly within government agencies to select apparatus according to capacity, competence and integrity to be able to fill vacant positions in a government agency. This study aims to identify and describe the implementation of the Open Selection for the Filling of Primary High Leaders during the Covid-19 pandemic period in Tulungagung Regency, East Java Province. The research method used is a descriptive qualitative method with an inductive approach. The data collection techniques used were interviews and documentation. As well as data analysis techniques used are data reduction, data presentation and drawing conclusions. The results showed that the implementation of Open Selection for the Filling of Primary High Leaders during the Covid-19 Pandemic in Tulungagung Regency as a whole went quite well in accordance with the regulations. Obstacles in the selection process in Tulungagung Regency are influenced by several things such as the lack of staff to handle the selection, inadequate facilities and infrastructure as well as subjective and not specific assessments according to vacant positions. For this reason, the efforts made by BKPSDM Tulungagung in overcoming obstacles are by improving performance with a balanced division of labor, renting a hotel ballroom as a place for conducting exams, and using competency data as a substitute for assessment tests.

Keywords: *Implementation, Open Selection, Primary High Leadership Position*

ABSTRAK

Salah satu wujud nyata pelaksanaan reformasi birokrasi ini dapat dilihat melalui rangkaian proses pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka di lingkungan instansi pemerintah untuk menyeleksi aparatur sesuai kapasitas, kompetensi dan integritas untuk dapat mengisi jabatan yang lowong pada suatu instansi pemerintah. Penelitian ini bertujuan mengetahui dan mendeskripsikan pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama selama masa pandemi virus Covid-19 di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif yang bersifat deskriptif dengan pendekatan

induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. Serta teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama pada Masa Pandemi Covid-19 di Kabupaten Tulungagung secara keseluruhan berjalan cukup baik sesuai dengan peraturan. Hambatan dalam proses pelaksanaan seleksi di Kabupaten Tulungagung dipengaruhi oleh beberapa hal seperti kurangnya staf yang menangani seleksi, sarana prasarana yang kurang memadai serta penilaian yang masih subjektif dan belum spesifik sesuai jabatan yang lowong. Untuk itu upaya yang dilakukan oleh BKPSDM Tulungagung dalam mengatasi hambatan adalah dengan meningkatkan kinerja dengan pembagian kerja yang seimbang, menyewa *ballroom* hotel sebagai tempat pelaksanaan ujian, dan menggunakan data kompetensi sebagai pengganti *assessment test*.

Kata Kunci: *Pelaksanaan, Seleksi Terbuka, Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama*

I. PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Pengisian jabatan untuk organisasi pemerintahan memiliki peran yang sangat penting. Karena sebelum melaksanakan rekrutmen maupun seleksi dibutuhkan analisis jabatan agar pengisian jabatan tersebut nantinya diduduki oleh pejabat yang tepat. Hal tersebut dalam konsep manajemen sumber daya manusia, dikenal dengan konsep “*The Right Man In The Right Place and Right Man In The Right Job*” (Hasibuan, 2005 : 14).

Sesuai dengan konsep manajemen sumber daya manusia tersebut, Indonesia juga sedang berupaya untuk merombak tata kelola pemerintahan melalui reformasi birokrasi. Sarundajang (2001:123) berpendapat, mengenai dibutuhkan reformasi birokrasi Pertama, struktur organisasi dan administrasi pemerintahan dinilai kurang efektif. Nampak dari gemuknya struktur aparat birokrasi pemerintah, banyaknya jumlah belanja pegawai, tetapi lemah kapasitas yang nyata dirasakan. Tanpa menghasilkan kinerja yang cukup berarti, malah menimbulkan pemborosan uang negara dengan percuma. Kedua, lemahnya sensitivitas dan kinerja aparatur pemerintahan. Sering ditemukan praktek rekrutmen pegawai yang menyimpang. Dimana rekrutmen dengan bumbu–bumbu Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) menghasilkan aparatur yang tidak berkualitas, tidak sesuai dengan harapan dan kebutuhan kerja. Ketiga, citra (*image*) masyarakat tentang pemerintahan semakin buruk. Citra aparat birokrasi pemerintah seperti KKN, berbelit-belit, boros-tidak efisien dan efektif sehingga masyarakat tidak lagi memiliki rasa percaya dan respek kepada birokrat.

Reformasi Birokrasi diharapkan dapat mewujudkan kinerja pelayanan aparatur profesional kepada masyarakat. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 menjelaskan bahwa reformasi birokrasi bertujuan untuk memudahkan tata kelola pemerintahan

yang baik, bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, pelayanan publik yang berkualitas, dan menetapkan seleksi terbuka untuk menentukan aparatur yang berintegritas dan berkompeten yang akan menempati jabatan yang strategis dalam pemerintahan.

Perubahan Birokrasi juga dapat dilihat dari Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 bahwa Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Sistem merit ini sendiri didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi. Sistem merit bertujuan dapat dipastikan jabatan di birokrasi pemerintah diambil alih oleh aparat profesional. Yakni mereka yang berkompeten dalam menjalankan tugas sesuai nilai dasar, kode etik dan kode perilaku ASN. Untuk itu, Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sebagai lembaga berwenang dibentuk untuk mengawasi aktualisasi sistem merit dan melakukan pemetaan untuk mengetahui perkembangannya di berbagai organisasi pemerintahan.

1.2 Permasalahan

Terdapat beberapa masalah yang menjadi alasan Diadakan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Tinggi Pratama di Kabupaten Tulungagung. Masih terdapat banyaknya jabatan yang kosong di kabupaten Tulungagung. Jabatan yang kosong tersebut disebabkan pejabat yang bersangkutan dimutasi atau telah mencapai usia pensiun maupun ada salah satu oknum pejabat yang tersandung kasus korupsi. Jabatan tersebut untuk sementara waktu masih diisi oleh pejabat pelaksana tugas (Plt) yang masing – masing adalah sekretaris dari organisasi perangkat daerah tersebut. Untuk itu perlu adanya seleksi guna memperoleh sumber daya manusia yang tepat sesuai dengan persyaratan undang-undang yang berlaku. Selain itu, ditilikdari sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di bidang mutasi dan promosi masih kekurangannya staf yang menangani seleksi baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

Berbeda dengan pelaksanaan yang dilaksanakan di tahun – tahun yang sudah berlalu, pelaksanaan tahun ini dirasa sedikit berbeda. Menilik dari situasi dan kondisi pandemi Virus Covid-19 yang melanda seluruh dunia. Covid-19 (*Coronavirus Disease 2019*) atau biasa kita sebut dengan virus corona adalah jenis penyakit baru yang disebabkan oleh virus dari golongan *coronavirus*, yaitu SARS-CoV-2. Hal ini menyebabkan Jika biasanya, proses seleksi dilaksanakan selama satu bulan. Hal ini berakibat pada pelaksanaan yang lebih dipercepat. Seleksi hanya dilaksanakan selama 11 (sebelas) hari atau bisa disebut kurang dari separuh waktu dari waktu pelaksanaan pada tahun sebelumnya. Pengumuman rekrutmen, hanya dilaksanakan selama 9 (sembilan) hari. Selain itu, pada tahun sebelumnya pengumuman dari setiap tahapan kegiatan seleksi dipublikasikan setelah per- tahapan selesai. Sementara di tahun 2020, pengumuman hasil tahapan diumumkan setelah seluruh rangkaian tahapan selesai.

Selain itu karena terbatasnya fasilitas dan sarana yang dimiliki oleh pemerintah kabupaten Tulungagung, yaitu Gedung *Assesment Test*. Maka kegiatan yang biasanya dilaksanakan terpusat dan bersamaan oleh seluruh peserta dirubah dengan

mengumpulkan hasil uji kompetensi yang dilaksanakan oleh organisasi perangkat daerah masing-masing. Selain itu, untuk pengumuman juga tidak dilaksanakan secara berkala, tapi diumumkan diakhir setelah seluruh rangkaian proses seleksi dilakukan.

I.3 Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks tinjauan teoretis maupun legalistik dalam konteks kegiatan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama. Penelitian dengan judul “Pengaruh Promosi Terhadap Kinerja Pejabat Struktural Di Pemerintah Kota Manado” yang dilakukan oleh mahasiswi Universitas Padjadjaran Bandung atas nama Deysi Livy Natalia Tampongongoy (2013:163). Penelitian ini mengkaji tentang Pengaruh Promosi Terhadap Kinerja Pejabat Struktural Di Pemerintah Kota Manado. Hasil penelitian menyimpulkan antara lain bahwa pengaruh promosi jabatan struktural yang dilakukan di pemerintah Kota Manado masih rendah yang disebabkan oleh proses promosi yang lebih didominasi pada aspek *seniority-based promotion* dan tidak memperhatikan *merit-based promotion*. Promosi pegawai dalam jabatan menjadikan DUK, lama menjabat, pelatihan, usia, dan pendidikan sebagai dasar pertimbangan penilaian/standar penilaian dalam mempromosikan pegawai untuk menduduki jabatan struktural.

Penelitian dengan judul “Analisis Rekrutmen Melalui Pengumuman *Open Bidding* Dalam Penerimaan Nama Calon Pemangku Jabatan Eselon II Di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi” yang dilakukan oleh Bhasir Azhzhahiri dan Lina Miftahul Jannah (2013:1). Penelitian ini mengkaji tentang sistem informasi/pengumuman pengisian jabatan struktural secara terbuka (*open bidding*) jabatan di Kementerian PAN dan RB. Tujuannya memperluas cakupan sumber-sumber kandidat yang kemudian dilanjutkan dengan tahapan seleksi sampai pada pemutusan diterima atau tidaknya seseorang pada suatu jabatan. Pendekatan penelitian menggunakan metode kualitatif dengan obyek penelitian pengumuman *open bidding* seleksi jabatan struktural di Kementerian PAN dan RB, datanya berupa hasil observasi, FGD dan wawancara.

Penelitian dengan judul “Penempatan Pegawai Pada Jabatan Struktural Eselon II dan III Di Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah” yang dilakukan oleh mahasiswa Universitas Padjadjaran Bandung atas nama Zakir Hi Taro Dg Sute (2015:152). Penelitian ini mengkaji tentang penempatan melalui mutasi dan promosi Jabatan Struktural Eselon II dan III Di Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Pendekatan penelitian menggunakan metode kualitatif dengan obyek penelitian penempatan jabatan struktural di Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah, datanya berupa hasil wawancara dari informan.

I.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melaksanakan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Tinggi Pratama selama masa pandemic Virus Covid-19,

menggunakan indikator yang berbeda juga dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan pendapat dari Hasibuan (2017:9) yang menggunakan unsur manjaemen sebagai indikator penilaian pelaksanaan kegiatan yang terdiri dari enam bagian, antara lain manusia, uang, metode, mesin, bahan dan pasar (sasaran) dari kegiatan.

I.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan memperoleh gambaran yang jelas mengenai Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama selama Masa Pandemi Virus Covid-19 di Kabupaten Tulungagung, Provinsi Jawa Timur.

II. METODE

Penelitian menggunakan metode kualitatif yang bersifat deksriptif dengan pendekatan induktif. Menurut Sugiyono (2018:9) menempatkan peneliti sebagai instrument kunci, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada maksud generalisasi pada metode penelitian kualitatif. Creswell (1998 : 15) mengungkapkan bahwa “penelitian kualitatif sebagai suatu gambaran yang kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden dan melakukan studi pada situasi yang alami”.

Pendekatan kualitatif dianggap sesuai oleh penulis dalam melaksanakan evaluasi dengan mengembangkan analisis mendalam tentang pelaksanaan seleksi terbuka. Seleksi terbuka tersebut dibatasi oleh waktu dan aktivitas dimana penulis mengumpulkan informasi secara lengkap dari berbagai prosedur pengumpulan data tentang pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur

Sementara metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif. Metode deskriptif meneliti masalah yang terjadi di tengah masyarakat serta bagaimana cara digunakan dalam masyarakat dan situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan, sikap, pandangan, juga proses yang sedang berlangsung dan pengaruh dari suatu fenomena. Menurut Nazir (2014:43) menyatakan bahwa “Metode deskriptif merupakan sebuah metode untuk meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.”

Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi yang kemudian data dianalisis berdasarkan teori Miles dan Huberman. Penulis melakukan wawancara dengan 15 informan yang terdiri dari Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur, Kepala Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur, Kepala Sub Bagian Pengembangan Karier dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur dan 11 orang Peserta Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Dokumen yang digunakan penulis bersumber dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tulungagung, Badan Pusat Statistik Kabupaten Tulungagung, dan sumber-sumber lain yang terkait dengan pelaksanaan seleksi terbuka. Kemudian, data yang telah terkumpul dianalisis melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

III.1 Manusia (*Man*)

Keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan ditentukan oleh faktor manusia sebagai pelaksana. Pelaksanaan kebijakan harus ditunjang oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Sumber Daya Manusia (SDM) dituntut untuk memiliki kompetensi dan memenuhi kualifikasi yang menunjang tugas dan fungsinya sebagai pelaksana agar dapat menjalankan tugas dengan semestinya dan dapat mencapai tujuan sesuai harapan.

Menilik kesiapan dari BKPSDM Kabupaten Tulungagung yang telah membentuk tim panitia seleksi dan tim sekretariat yang dapat dikatakan untuk tahap persiapan dari pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Tulungagung sudah dipersiapkan dengan matang. Namun, ironisnya BKPSDM Kabupaten Tulungagung masih kekurangan staf dalam mendukung pelaksanaan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama secara terbuka di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung.

Tabel Data Pegawai Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tulungagung

No	Nama	Jabatan	Kompetensi	Jenis Kelamin
1	Deni Susanti, AP.,MM.	Kepala Bidang Mutasi dan Promosi	S-2 Magister Manajemen	Perempuan
2	Dyah Arum Yuhanita, SE	Kepala Sub Bidang Kepangkatan	S-1 Ekonomi Manajemen	Perempuan
3	Nyuwin, S.E.	Kepala Sub Bidang Mutasi dan Pensiun Pegawai	S.1 Akuntansi	Perempuan
4	Dewi Cahyaningtyas, S.STP., M.M	Kepala Sub Bidang Pengembangan karir dan Promosi	S.2 Magister Manajemen SDM	Perempuan
5	Dian Heri Christiani, S.Pd	Analisis Pengembangan Karir	S-1 Pendidikan Bhs. Inggris	Perempuan

6	Trisunu Sigit Susmiarto, SH	Penyusun Rencana Promosi	S-1 Hukum	Laki - Laki
7	Sudarmi, S.Sos.	Analisis Pengembangan Karir	S-1 Adm. Negara	Perempuan
8	Nur Halima Diantasari, S.AB	Analisis Pengembangan Karir	S-1 Adm. Bisnis	Perempuan
9	Rizky Permana Wijaya, A.Md	Pengelola Pengembangan Karir	D-III Teknik Komputer	Laki-Laki

Sumber : Daftar Urut Kepangkatan BKPSDM Kabupaten Tulungagung 2021

Dari data pegawai tersebut terlihat jelas ketimpangan atau kesenjangan yang cukup jauh dari segi kuantitas jumlah staf laki-laki dan perempuan. Dimana jumlah perempuan sebanyak 7 (tujuh) orang dan pegawai laki-laki hanya sejumlah 2 (dua) orang saja. Jenis kelamin atau *gender* merupakan suatu konsep yang digunakan dalam membedakan antara laki-laki dan perempuan melalui sudut pandang sosial dan budaya. Perbedaan ini mengarah pada psikis dan emosi yang menjadi karakter dalam kehidupan keseharian.

Gender berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja seseorang. Dimana antara staf laki-laki maupun perempuan memiliki perilaku kerja dan kemampuan yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini mengacu pada peran ganda yang dimiliki oleh perempuan. Selain sebagai staf perempuan juga harus menjalankan kewajiban sebagai ibu rumah tangga. Dalam dunia kerja, sudah menjadi kecenderungan bagi perempuan untuk lebih mengutamakan kewajiban sebagai ibu terlebih dahulu, sehingga membuat fisik dan psikis lebih terkuras. Sementara untuk pekerjaan, menjadi urusan sekunder. Pekerjaan bukan sumber penghasilan utama, melainkan hanya sebagai tambahan. Sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan, bidang Mutasi dan Promosi BKPSDM sering terhambat karena faktor tersebut. Kompetensi pegawai dapat dilihat dalam tabel tersebut hanya terdapat satu staf yang yang berkompeten di jurusan komputer sebagai administrator aplikasi SIJAPTI (Sistem Informasi Jabatan Pimpinan Tinggi) yang menjadi media utama dalam mendukung jalannya seleksi. Administrator kewalahan dalam memproses data pelamar yang masuk dengan jumlah yang banyak.

III.2 Uang (*Money*)

Uang adalah alat tukar yang diterima secara umum oleh masyarakat luas dikeluarkan oleh pemerintah sebagai standar ukuran dalam bertransaksi barang dan jasa. Dalam manajemen suatu organisasi uang menjadi faktor yang krusial. Uang digunakan untuk pengadaan bahan, peralatan dan perlengkapan kerja yang dibutuhkan. Uang diperuntukan sebagai modal untuk mendanai berbagai kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Uang menjadi acuan penentu kesejahteraan pegawai melalui pemberian upah atas jasa yang telah diberikannya kepada organisasi.

Kepala Sub Bagian Bidang Mutasi dan Promosi, Ibu Dewi Cahyaningtyas, S.STP,MM. bertempat diruang kerja beliau pada tanggal 5 Januari 2021 “Tidak ada

kendala dari segi keuangan, semua kebutuhan dapat dipenuhi dengan dana APBD yang disediakan oleh pemerintah Kabupaten Tulungagung.”

Tabel Data Indikasi Rencana Program Prioritas yang disertai Kebutuhan Pendanaan Kabupaten Tulungagung Tahun 2020

Bidang Urusan Pemerintahan dan Program	Indikator Kinerja Program (Outcome)	Kinerja Awal RPJMD	target	Rp
Program Pelayanan Pensiun dan Pengembangan Karir ASN	Presentase mutasi dan promosi ASN yang memenuhi kompetensi jabatan	-	70	806.000.000
	Presentase promosi JPT Pratama melalui seleksi terbuka	100	100	
	Presentase keterwakilan perempuan sebagai pengambil keputusan di lembaga eksekutif	10,3	20	
	Proporsi PNS perempuan yang berada di posisi manajerial	33,4	30	
	Presentase layanan kepegangatan dan pensiun pegawai tepat waktu	100	100	

Sumber : Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Tulungagung

Dalam RPJMD tahun 2020 anggaran yang dirancang untuk program pelayanan pensiun dan pengembangan Karir ASN digunakan untuk berbagai keperluan termasuk untuk menunjang program seleksi terbuka JPT Pratama. Program seleksi terbuka JPT Pratama dan layanan kepegangatan dan pensiun tepat waktu menjadi dua program utama yang mempunyai target sebesar 100% sehingga dalam pelaksanaannya harus dimaksimalkan agar mencapai target sesuai dengan harapan.

Pelaksanaan seleksi pada masa pandemi memiliki berbagai konsekuensi yang harus dihadapi, yaitu adanya perubahan dan tambahan biaya yang diperlukan untuk memperlengkapi kebutuhan peralatan penunjang protokol kesehatan. Namun hal ini tidak menjadi masalah yang berarti bagi BKPSDM Kabupaten Tulungagung. Dari pendapat narasumber yang dirangkum oleh penulis, dari indikator uang telah memadai dan sudah menunjang terlaksananya seleksi dengan baik.

III.3 Metode (*Method*)

Metode menjadi faktor utama dalam berjalannya suatu organisasi. Karena metode merupakan serangkaian proses yang secara sistematis dilaksanakan guna mencapai tujuan tertentu. Tujuan organisasi yang ingin dicapai, harus dilaksanakan oleh sumber daya manusia dengan metode yang terbaik agar mendapatkan hasil yang maksimal, efektif dan efisien. Metode yang baik adalah metode yang mampu meminimalisir kekurangan dalam organisasi dengan dengan mengganti maupun memaksimalkan sumber daya dan bahan yang lain agar tujuan tetap tercapai dengan semestinya dan mendapatkan hasil yang sudah diharapkan.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama secara Terbuka dan Kompetitif Lingkungan Instansi Pemerintah. Tahapan pelaksanaan dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama secara terbuka di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung merupakan Tahapan dimana para peserta harus melewati serangkaian tes mulai dari tes administrasi (berkas), tes tertulis (asesment), tes penulisan makalah, rekam jejak, tes wawancara, hingga penyampaian hasil seleksi tim panel kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) yaitu Sekretaris Daerah Tulungagung. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tulungagung Bapak Drs. Arief Boediono, M.Si bertempat di ruang kerja beliau pada tanggal 6 Januari 2021 menyampaikan bahwa “Dalam tahapan ini, para peserta harus melewati serangkaian tes yang panjang untuk menentukan pejabat yang benar-benar berkompeten dan berkualitas untuk menduduki jabatan yang kosong”.

Pengangkatan dan pelantikan Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama secara terbuka di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung dilaksanakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian yaitu Bupati Kabupaten Tulungagung dengan mempertimbangkan rekomendasi nama pejabat yang diajukan oleh Tim Pansel. Rekomendasi tersebut diurutkan berdasarkan hasil penilaian seleksi yang telah dilalui oleh para peserta seleksi. Secara bersamaan, Kabupaten Tulungagung juga menunggu persetujuan terkait laporan rekomendasi seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tulungagung Bapak Drs. Arief Boediono, M.Si bertempat di ruang kerja beliau pada tanggal 6 Januari 2021 menyampaikan bahwa “Rekomendasi telah kami sampaikan baik kepada KASN maupun PPK, tinggal menunggu keputusan dari Bupati Tulungagung siapa saja yang akan dilantik”.

Tanggal 2 Maret 2021 bertempat di Pendopo Kongas Arum Kusumaning Bongso dilaksanakan pelantikan pejabat Tulungagung oleh Bupati Tulungagung Maryoto Birowo. Pejabat yang terlantik adalah Pejabat Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, Pengawas (Struktural), Pejabat Fungsional serta penyerahan secara simbolik Surat Keputusan Bupati Pengangkatan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Adapun Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang dilantik pada saat itu adalah sebagai berikut :

**Tabel Daftar Nama Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama
Kabupaten Tulungagung Tahun 2021**

No	NAMA	JABATAN LAMA	JABATAN BARU
1.	AGUS SANTOSO, S.Sos.	Camat Rejotangan Kabupaten Tulungagung	Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tulungagung
2.	NINA HARTIANI, S.H.	Sekretaris pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Tulungagung	Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tulungagung
3.	RAHADI PUSPITA BINTARA, S.E. M.Si.	Camat Ngunut Kabupaten Tulungagung	Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda Kabupaten Tulungagung
4.	SUDARMAJI, S.Sos., M.Si.	Kepala Bagian Tata Pemerintahan Setda Kabupaten Tulungagung	Sekretaris DPRD Kabupaten Tulungagung
5.	Drs. HARIYO DEWANTO WICAKSONO, M.M	Sekretaris pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tulungagung	Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tulungagung
6.	GALIH NUSANTORO, S.STP., M.M.	Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Tulungagung	Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung
7.	WAHIYD MASRUR, S.Sos., M.M	Camat Kauman Kabupaten Tulungagung	Kepala Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Tulungagung

Sumber : Website Resmi BKPSDM 2021

Metode yang dilakukan dengan sistem *online* atau daring memberikan dampak yang positif dan memudahkan peserta maupun panitia seleksi. Selain dimudahkan, hal ini juga memberi rasa aman karena meminimalisir tatap muka. Sehingga untuk metode pelaksanaan seleksi dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik dan akan lebih baiknya lagi jika terus ditingkatkan agar pelaksanaan seleksi kedepan dapat lebih baik lagi.

III.4 Bahan (*Materials*)

Bahan merupakan segala jenis bahan baku baik mentah maupun setengah jadi yang akan diolah dan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Bahan menjadi faktor yang berpengaruh besar menjadi penentu akan baik tidaknya hasil yang dicapai.

Dengan bahan yang baik dan berkualitas tentu saja akan dicapai hasil yang baik pula, begitu pula sebaliknya. Yang menjadi fokus bahan penulis disini bukan sekedar berupa barang tetapi mengenai bahan tes yaitu materi yang digunakan dalam pelaksanaan seleksi. Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan tinggi Pratama di Kabupaten Tulungagung dilaksanakan dengan materi tes yang telah ditetapkan oleh tim panitia seleksi. Sudah berjalan dengan baik namun masih terdapat beberapa keluhan dari peserta seleksi. Seperti yang diutarakan Camat Tulungagung, Bapak Iswahjudi, S.IP, M.Si. yang mengutarakan demikian “Kalau menurut saya pribadi, pertanyaan masih belum spesifik dan sebenarnya lebih spesifik diperoleh hasil kalau kita mengikuti *assessment tes* di *assessment center* seperti di Jatinangor.” Hal serupa juga disampaikan oleh Kepala Bagian Humas dan Protokol, Bapak Galih Nusantoro, S.STP, MM. menuturkan bahwa “Pertanyaan yang diujikan saat ujian wawancara masih belum sesuai dengan kompetensi bidang dan pengalaman yang dimiliki untuk menduduki jabatan. Kemudian ujian kompetensi kembali sebagai pengganti *assessment tes* juga bisa dilakukan untuk memperoleh nilai yang lebih faktual dalam kurun waktu yang sempit.” Masih sama dengan dua pendapat juga disampaikan oleh peserta seleksi yang lain, yaitu oleh Sekretaris Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tulungagung, Ir. Eny Dwi Agustin, M.M menjelaskan bahwa “Pada saat pelaksanaan seleksi diharapkan panitia lebih subyektif dalam menilai, karena panitia seleksi hanya menguasai satu bidang saja, sementara peserta seleksi ini memiliki latar belakang yang lebih beragam.” Ditinjau dari hasil wawancara dengan beberapa informan dan data yang penulis diperoleh dilapangan, dapat diketahui dan disimpulkan bahwa bahan dalam pelaksanaan seleksi masih belum memadai dan perlu untuk ditingkatkan baik dari segi kualitasnya. Untuk kualitas pertanyaan tes juga untuk melaksanakan ujian kompetensi sebagai pengganti *assessment tes*. Kemudian sistem penjurian yang lebih subyektif dan memilih tim *assessment* yang harus menguasai dengan benar bahwa peserta tes memiliki kompetensi serta pengalaman yang beragam di dunia kerja

III.5 Mesin (*Machine*)

Faktor lain yang penting dalam terselenggaranya suatu organisasi dengan baik dapat ditilik dari peralatan yang digunakan dalam menunjang kegiatan pencapaian tujuan. Peralatan yang memadai dapat mempercepat dan mempermudah suatu proses kegiatan. Mesin dalam pelaksanaan Seleksi Terbuka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung disini berupa sumber daya fasilitas (sarana dan prasarana) yang digunakan diselenggarakannya proses seleksi.

Fasilitas berupa sarana dan prasarana yang ada masih belum memadai, hal ini dikarenakan Pemerintah Kabupaten Tulungagung belum memiliki sarana prasarana penunjang pelaksanaan seleksi yaitu Gedung *Assessment Center* yang menjadi tempat diadakannya seleksi. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Pengembangan Karir dan Promosi, Ibu Dewi Cahyaningtyas, S.STP,MM. bertempat

diruang kerja beliau pada tanggal 5 Januari 2021 menyampaikan bahwa “Sarana prasarana pengisian JPT Pratama secara terbuka di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung belum memadai, karena BKPSDM Kabupaten Tulungagung sebagai pelaksana seleksi belum memiliki Gedung *Assesment Center* sehingga beberapa tahapan seleksi tidak berjalan secara maksimal.” Hal serupa juga disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tulungagung Bapak Drs. Arief Boediono, M.Si bertempat diruang kerja beliau pada tanggal 6 Januari 2021 “Untuk pelaksanaan seleksi tidak dapat dilaksanakan di kantor BKPSDM karena kantor memang kekurangan dalam segi sarana prasarana, juga terlalu sempit dan walaupun dipaksakan tentu menimbulkan statement tidak taat protokol kesehatan.”

Disamping itu, fasilitas berupa komputer masih belum memadai. Hal ini disampaikan oleh salah satu peserta tes, Ibu Ir. Mahmilupita Handayani, Kepala Bidang Usaha Peternakan pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan bertempat diruang kerja beliau pada tanggal 13 Januari 2021 menyampaikan bahwa:

“Sarana Prasarana komputer sebagai sarana penunjang utama pelaksanaan pengisian JPT Pratama secara terbuka di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung bisa dikatakan belum memadai karena masih belum mencukupi dengan sejumlah peserta yang mengikuti kegiatan. Sehingga masing-masing peserta harus membawa laptop masing-masing.” Keluhan yang sama juga diungkapkan oleh Sekretaris Dinas Lingkungan Hidup, Ibu Nina Hartiani, S.H bertempat diruang kerja beliau pada tanggal 14 Januari 2021 sebagai salah satu peserta seleksi mengungkapkan bahwa “Dari segi fasilitas, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur masih banyak kekurangan. Kekurangan tersebut antara lain seperti komputer ujian yang masih kurang sehingga peserta harus membawa laptop sendiri, tidak disediakan *earphone* untuk mendukung tes yang dilakukan secara daring serta tidak disediakan *smoking room* bagi para peserta yang rata-rata merupakan perokok aktif.”

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa informan dan data yang diperoleh dilapangan dapat diketahui bahwa fasilitas sarana dan prasarana masih belum memadai dan perlu untuk ditingkatkan baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Seperti Gedung *Assesment Center*; penyediaan komputer ujian bagi para peserta sehingga peserta ujian agar tidak membawa laptop sendiri, dan belum lengkapnya fasilitas pendukung lainnya.

III.6 Sasaran (Market)

Pasar merupakan tempat untuk menyalurkan atau memasarkan produk yang dihasilkan oleh organisasi. Pasar dalam pelaksanaan seleksi ini merupakan sasaran dari diadakannya seleksi, yaitu komunikasi untuk menyampaikan hasil seleksi. Komunikasi berperan sebagai sarana penghubung antara pihak penyelenggara dengan peserta maupun dengan masyarakat luas. Dalam komunikasi terjadi tukar menukar informasi antara kedua belah pihak. Transmisi atau penyaluran komunikasi merupakan salah satu penentu keberhasilan komunikasi. Namun, dalam penyaluran

komunikasi terkadang masih sering terjadi salah pengertian (miskomunikasi) karena informasi yang disampaikan melalui beberapa tingkatan birokrasi sehingga terjadi kesalahpahaman di tengah jalan.

Penentu keberhasilan komunikasi yang lain adalah faktor kejelasan informasi yang disampaikan. Informasi yang diterima pelaksana kebijakan haruslah jelas dan tidak ambigu. Informasi yang jelas bertujuan agar pelaksana kebijakan tidak kebingungan dalam melaksanakan kebijakan. Informasi yang disampaikan oleh pembuat kebijakan juga harus bersifat konsisten dalam rangka menghindari perubahan yang signifikan terkait dengan kebijakan yang akan dilaksanakan. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tulungagung sebagai organisasi pelaksana dalam pelaksanaan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama secara terbuka di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung memiliki tanggung jawab yang besar dalam keberhasilan pelaksanaan seleksi tersebut. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tulungagung dituntut untuk memberikan informasi lengkap dan valid terkait pelaksanaan seleksi kepada seluruh organisasi perangkat daerah yang ada di Kabupaten Tulungagung.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tulungagung telah mengkomunikasikan informasi yang lengkap dan valid terkait pengisian Jabatan Pimpinan Pratama secara Terbuka di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Informasi ini dimuat dalam Surat Edaran Nomor 04/PANSEL-TA/X/2020 Tentang Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Secara Terbuka di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung Tahun 2020 (terlampir) yang diumumkan melalui media online. Hal ini disampaikan langsung oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tulungagung,

III.7 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama secara terbuka di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung merupakan kegiatan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Tulungagung dalam rangka perwujudan reformasi birokrasi salah satunya tentang peningkatan sumber daya manusia aparatur. Dalam penyelenggaraannya, ditemukan beberapa faktor penghambat yang menyebabkan terkendalanya pelaksanaan seleksi tersebut. Hambatan yang dimaksud antara lain: Minimnya Sumber Daya Manusia (staf) pelaksana seleksi baik secara kuantitas maupun kualitas. kurangnya staf yang berkompeten dalam pelaksanaan seleksi menjadi salah satu hambatan. Fasilitas berupa sarana dan prasarana yang ada masih belum memadai, hal ini dikarenakan Pemerintah Kabupaten Tulungagung belum memiliki sarana prasarana dan fasilitas penunjang lain yang mendukung jalannya seleksi. Kualitas dari bahan tes yang akan diujikan/dipertanyakan masih belum spesifik dan sesuai dengan jabatan yang akan dituju. Selain itu hasil dari wawancara

dan ujian dirasa masih belum sebaik hasil assessment tes. Serta lebih subyektif, disesuaikan dengan masing-masing jabatan dan bidang peserta tes yang beragam.

IV. KESIMPULAN

Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Tulungagung sudah berjalan cukup baik. Dibuktikan dari 6 (enam) indikator antara lain manusia (*man*), uang (*money*), metode (*method*), bahan (*material*), mesin (*machine*) dan pasar (*market*) yang diteliti. Terdapat 3 (tiga) indikator yang belum terlaksana secara maksimal. Indikator yang pertama yaitu indikator manusia (*man*) yang ditandai dengan kekurangan staf. Selanjutnya indikator bahan (*material*) yang ditandai dengan penilaian yang kurang objektif dan spesifik. Terakhir indikator mesin (*machine*) yang ditandai dengan sarana prasarana yang belum memadai. Hambatan Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Tulungagung tersebut antara lain Kekurangan staf dalam bidang promosi dan mutase yang menangani pelaksanaan seleksi. Terdapat keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh BKPSDM Kabupaten Tulungagung untuk mendukung jalannya seleksi serta penilaian dan wawancara yang masih subjektif karena tim assessor hanya menguasai kompetensi tertentu. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Tulungagung tersebut yaitu dengan memaksimalkan kinerja staf bidang promosi dan mutasi BKPSDM Kabupaten Tulungagung juga tetap mengajukan formasi agar ditahun mendatang kebutuhan staf dapat segera terpenuhi. BKPSDM Kabupaten Tulungagung menyewa suatu *ballroom* hotel sebagai tempat pelaksanaan seleksi dan menghimbau peserta untuk membawa laptop masing-masing. Dan sebagai pengganti *assessment test*, dilaksanakan uji kompetensi dan pengumpulan data-data lain yang terkait dan mendukung.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu tempat saja dengan studi kasus yang dipilih berdasarkan pendapat Hasibuan.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih terbatasnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan pelaksanaan seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Tulungagung untuk menemukan hasil yang lebih mendalam

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tulungagung beserta jajarannya dan kepada seluruh Bapak Ibu peserta seleksi yang telah bersedia memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Adam's, Sexton, Adelaide Griffin, Manullang. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Creswell, John W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Traditions*. California: Sage Publication.
- Darmawi, Herman. (2010). *Manajemen Risiko*, Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, T. Hani. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*., Yogyakarta : Salemba Empat
- _____, T. Hani. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Salemba Empat
- Hasibuan, Malayu S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- _____, Malayu S.P.. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____, Malayu S.P.. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Nazir, Mohammad, Ph.D. (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- _____. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Sarundajang, SH. (2012) . *Birokrasi dalam Otonomi Daerah Upaya Mengatasi Kegagalan*. Cetakan ketiga. Edisi Revisi. Jakarta: Kata.
- Sedarmayanti, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama
- Siagian. Sondang P. (2012) . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2018) *Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Syafri, Wirman dan Setyoko, Ismawan. (2008). *Implementasi Kebijakan Publik Dan Etika Profesi Pamong Praja*. Jatinangor : Alqa Prisma Interdelta.
- Terry, George R. (2012). *Prinsip-Prinsip Manajemen*, penerjemah J-Smith D.F.M. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka di lingkungan instansi pemerintah

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah Dalam Kondisi Kedaruratan Kesehatan Masyarakat *Corona Virus Disease* 2019 (Covid – 19)

Peraturan Bupati Tulungagung Nomor 12 Tahun 2017 tentang perubahan atas Peraturan Bupati Nomor 11 Tahun 2015 tentang Tata Cara Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung.

<https://bkd.tulungagung.go.id/node/155> (diakses pada tanggal 7 Oktober 2020 pukul 10.00 WIB)

<https://www.harianbhirawa.co.id/bupati-tulungagung-bentuk-lagi-pansel-lelang-jabatan/> (diakses pada tanggal 8 Oktober 2020 pukul 23:46 WIB).

<https://www.harianbhirawa.co.id/bupati-tulungagung-bentuk-lagi-pansel-lelang-jabatan/> (diakses pada tanggal 9 Oktober 2020 pukul 08:28 WIB).

https://www.kasn.go.id/details/item/download/98_9e9bcd2bc2e33b0b0439408d778ba77f (diakses pada tanggal 20 Oktober 2020 pukul 09.17 WIB).