

**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA JABATAN
PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KOTA JAMBI TERHADAP SISTEM MERIT**

Aza Aulia Febriana

NPP. 29.0345

Asdaf Kota Jambi, Provinsi Jambi

Program Studi Administrasi Pemerintahan Daerah

Email: azaauliaf@gmail.com

ABSTRACT

Problem/Background (GAP): An open selection is carried out in order to select an apparatus that has adequate capacity, competence and integrity to fill positions in a particular agency so that they can carry out their duties more effectively and efficiently. **Purpose:** The purpose of this research is to find out and analyze how the efficiency and effectiveness of implementing the Open Selection for Primary High Leadership Positions on the merit system in the Jambi City Government environment. **Methods:** The research design used by the author is a qualitative research with a descriptive method and an inductive approach. Data collection techniques used are through interviews, observation, and documentation. **Results:** The results of this study indicate: (1) The implementation of the Open Selection for Primary High Leadership Positions in the Jambi City Government as a whole has been going well, but it still cannot be said to be optimal, because one of the effectiveness theories has not yet been fulfilled, namely the achievement of goals. (2) Obstacles in implementing the merit system are not yet structured career patterns, not yet implemented career patterns based on talent pool, not yet available functional assessor positions, and unavailability of assessment center facilities and infrastructure. (3) Efforts have been made to overcome the barriers to implementing the merit system in Jambi City, namely making career pattern guidelines for employees, preparing career patterns based on talent pool, and preparing assessors and assessment center infrastructure. **Conclusion:** Jambi City Government as a whole is good in carrying out the Open Selection of High Leadership Positions Primary, but still can't be said to be optimal, because there are still some drawbacks.

Keywords: Open Selection, Primary High Executive Officer, and Merit System

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Seleksi terbuka dilaksanakan dalam rangka memilih aparatur yang memiliki kapasitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk mengisi jabatan pada suatu instansi tertentu sehingga dapat melaksanakan tugas yang lebih efektif dan efisien. Demikian pula halnya dengan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan tinggi Pratama di Kota Jambi. Namun

Pemerintah Kota Jambi belum menerapkan yang namanya Sistem Merit dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dikarenakan banyak hal yang belum dipersiapkan. **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk Mengetahui dan menganalisis bagaimana efisiensi dan efektifitas pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama terhadap sistem merit di lingkungan Pemerintahan Kota Jambi. **Metode:** Desain penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan yakni menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2021: 438) yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Kota Jambi secara keseluruhan sudah berjalan baik, namun masih belum bisa dikatakan optimal, karena masih belum terpenuhinya salah satu teori efektivitas yakni pencapaian tujuan. (2) Penghambat dalam penerapan sistem merit yaitu belum tersusunnya pola karir, belum diterapkannya pola karir berdasarkan talentpool, belum terdapatnya jabatan fungsional asesor, dan belum tersedianya sarana dan prasarana assessment center. (3) Upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan penerapan sistem merit di Kota Jambi yaitu membuat pedoman pola karir bagi pegawai, mempersiapkan pola karir berdasarkan talentpool, dan mempersiapkan asesor serta sarana prasarana assessment center. **Kesimpulan:** Pemerintah Kota Jambi secara keseluruhan sudah baik dalam menjalankan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, namun masih belum bisa dikatakan optimal, karena masih terdapat beberapa kekurangan.

Kata Kunci : Seleksi Terbuka, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama ,dan Sistem Merit

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kualitas aparatur sebagai sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pemerintahan bergantung pada pengembangan yang diterapkan dalam organisasi. Pengembangan karier dapat dilaksanakan jika pemerintah daerah mampu melaksanakan manajemen publik dengan baik. Instansi pemerintah adalah organisasi publik memiliki legalitas formal dan difasilitasi oleh negara untuk menyelenggarakan kepentingan rakyat di berbagai bidang yang sifatnya kompleks (Sulistiyani 2009:55) Suatu organisasi pemerintahan terdiri dari berbagai komponen yang saling melengkapi dalam mengisi posisi jabatan untuk menjalankan tugas dan fungsi sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam manajemenASN, jabatan dibagi tiga jabatan yaitu jabatan administrasi, jabatan fungsional dan jabatan pimpinan tinggi. Walaupun dibedakan menjadi tiga, namun dalam pelaksanaannya jabatan tersebut harus diisi dengan prosedur yang baik, jujur dan adil agar tidak melanggar norma dan standar peraturan yang ada. Hal ini harus selalu diupayakan bahkan dijadikan pedoman dalam menjalankan kegiatan pada suatu organisasi. Supaya semua orang tanpa terkecuali dapat ikut serta dalam mengisi jabatan-jabatan pemerintahan tanpa pandang bulu.

Pelaksanaan pengisian jabatan dalam suatu 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, 2017 : 14). Jabatan Pimpinan Tinggi Aparatur Sipil Negara merupakan kumpulan jabatan tinggi pada instansi pemerintah. Jabatan Pimpinan Tinggi berfungsi memimpin serta memotivasi setiap ASN pada Instansi Pemerintah. Jabatan Pimpinan Tinggi hanya dapat diduduki paling lama 4 5 (lima) tahun dan dapat diperpanjang berdasarkan pencapaian kinerja, kesesuaian kompetensi, dan berdasarkan kebutuhan instansi setelah mendapat persetujuan Pejabat Pembina Kepegawaian dan berkoordinasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara.

1.2 Kesenjangan masalah yang diambil

Kota Jambi sudah melaksanakan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama pada bulan Maret 2017. Dalam pelaksanaannya, proses pengangkatan dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama kerap kali tidak sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan dalam peraturan perundang-undangan. Hal ini kemudian dapat menimbulkan masalah dalam internal pegawai seperti misalnya perasaan tidak senang dengan pejabat yang diangkat karena pengangkatannya terindikasi melanggar aturan. Gesekan dalam suatu kelompok organisasi akan menimbulkan turunya motivasi yang kemudian akan berdampak pada produktivitas dan kinerja pegawai. Sistem merit dalam pelaksanaannya diawasi oleh suatu lembaga nonstruktural yaitu Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). KASN merupakan lembaga nonstruktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik yang diberi kewenangan melakukan pengawasan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan manajemen ASN untuk menjamin perwujudan Sistem Merit serta pengawasan terhadap penerapan asas serta kode etik dan kode perilaku ASN. Untuk menerapkan sistem merit banyak hal yang harus dipersiapkan antara lain; asesor, assesment senter, dan talent pool / talent management. Mempersiapkan keperluan untuk penerapan sistem merit banyak memakan waktu dan anggaran, namun hal itu akan sebanding jika sudah diterapkannya sistem ini.

Pemerintah Kota Jambi belum menerapkan sistem merit sepenuhnya dalam pengisian JPT Pratama di lingkungan Pemerintah Kota Jambi, dikarenakan terdapat beberapa faktor dan kendala dalam penerapan sistem merit, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan bersama Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, terdapat beberapa faktor antara lain: 1.belum tersusunnya pola karir ASN dalam pengisian JPT Pratama 2.belum diterapkannya pola karir berdasarkan talent pool 3.belum terdapatnya jabatan fungsional asesor 4.belum tersedianya sarana dan prasarana *assesment center*.

1.3 Penelitian terdahulu

Peneliti terinspirasi dari beberapa penelitian terdahulu permasalahan yang menyerupai dengan penelitian yaitu Penelitian Muammar Alkadafi tahun 2018 yang berjudul “Studi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi

Pratama Berbasis Merit Sistem Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir” dengan hasil penelitian bahwa Penelitian tentang reformasi kepegawaian pada pelaksanaan seleksi pengisian jabatan tinggi pratama pada pemerintah daerah Kabupaten Indragiri Hilir dilihat dari aspek persiapan, pelaksanaan dan monitoring dan evaluasi. secara mekanisme dan prosedural telah dilaksanakan sesuai dengan yang diatur dalam ketentuan Permenpan-RB No. 13 Tahun 2014. Penelitian Ade Surya Afriani Nasution tahun 2018 yang berjudul “Analisis Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu” menemukan bahwa Penerapan sistem merit dalam seleksi JPT Pratama di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah secara keseluruhan belum sepenuhnya terlaksana dengan baik dan sempurna. Terdapat Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama ASN hasil seleksi terbuka JPT belum maksimal menjalankan tugas jabatannya, khususnya dalam merespon, menganalisis atau mengambil keputusan/kebijakan terkait tugas jabatan. Penelitian Nasir tahun 2019 yang berjudul “Implementasi Kebijakan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkup Pemerintahan Kabupaten Toraja Utara” dengan hasil Pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di daerah akibat berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dilakukan dengan mekanisme pengukuhan, uji kesesuaian dan seleksi terbuka”. Kemudian penelitian Cahrisma Nugraha Fazli dalam skripsi yang berjudul “ Penerapan Istem Merit Dalam Pengisian Perangkat Desa” dan menyimpulkan bahwa sistem merit tidak hanya bermanfaat di tingkat kabupaten ataupun provinsi. Di lingkup terkecil yaitu desa rekrutmen sistem merit sudah dimanfaatkan untuk mendapatkan perangkat atau pekerja yang kompeten dan berorientasi pada tujuan kesejahteraan publik. Penelitian Pemli Afertinus Zebua pada tahun 2019 dengan judul “ Impelementasi Sistem Merit Dalam Penempatan kerja di Dinas Pemberdayaan Desa Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Toba Samosir” menemukan bahwa impelementasi sistem merit dalam penempatan kerja di dinas pemberdayaan desa perempuan dan perlindungan anak Kabupaten Toba Samosir belum optimal, yakni berkaitan dengan gagasan gagasan sistem merit pada Undang Undang ASN sebagai rujukan manajemen kepegawaian pemerintah masih belum optimal serta tidak sepenuhnya didasari oleh Undang Undang yang berlaku mengenai sistem merit tersebut.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana focus dan lokus penelitian yang berbeda dengan basik lokasi penelitian yaitu Kota Jambi yang berbeda dengan lokus dan fokus penelitian Muammar Alkadafi, Ade Surya Afriani Nasution, dan Pemli Afertinus Zebua. Perbedaan mendasar dengan penelitian penelitian sebelumnya yaitu terletak pada fokus penelitian yakni peneliti sebelumnya membahas terkait analisis serta impelementasi keberhasilan sistem merit untuk rekrutmen perangkat atau pegawai pada suatu instansi pemerintahan sedangkan fokus penelitian yang akan diteliti adalah efektivitas sistem merit apakah efektif atau belum jika diterapkan di Kota Jambi.

1.5 Tujuan

Penelitian yang dilakukan mempunyai tujuan untuk mengetahui bagaimana strategi komunikasi yang dilakukan oleh BPBD Kota Binjai dalam mensosialisasikan informasi bencana kepada masyarakat Kota Binjai yang membuat pengetahuan masyarakat menjadi bertambah dan dari penelitian ini dapat melihat bagaimana pandangan dan perspektif masyarakat terhadap strategi komunikasi yang sudah dilakukan oleh BPBD Kota Binjai.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif, metode deskriptif dengan pendekatan induktif. Dalam mengumpulkan data peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi serta melakukan analisis data dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Efektivitas Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Jambi Terhadap Sistem Merit

Pada bagian ini penulis akan membahas mengenai Efektivitas Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Jambi Terhadap Sistem Merit. Adapun yang dijadikan ukuran untuk menilai efektivitas pada penelitian ini adalah pencapaian kinerja, integrasi, dan adaptasi.

1. Pencapaian Tujuan

a. Waktu Pelaksanaan

Jadwal dan pendaftaran Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Jambi Provinsi Jambi dilakukan dalam 2 (dua) tahap, sebagai berikut:

- 1) Jadwal Pendaftaran dan Seleksi Tahap I, yaitu jadwal dan pendaftaran Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Jambi Provinsi Jambi yang normal dimana dalam proses pendaftaran hingga sampai dengan berakhirnya masa pendaftaran, peserta yang berminat mendaftarkan diri mengisi 1 (satu) Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang lowong telah terpenuhi sesuai ketentuan perundang-undangan yaitu 3 (tiga) peserta atau lebih;

Tabel 1

Jadwal Pendaftaran dan Seleksi Tahap I (Normal)

NO	KEGIATAN	TANGGAL
1	Pengumuman pendaftaran	19 s/d 26 Juli 2021
2	Pendaftaran dan Penerimaan Berkas Seleksi Administrasi	19 s/d 26 Juli 2021
3	Pemeriksaan Kelengkapan seleksi Administrasi	27 s/d 29 Juli 2021

4	Pengumuman kelengkapan seleksi Administrasi	29 Juli 2021
5	Penelusuran Rekam Jejak Peserta	30 Juli s/d 2 Agustus 2021
6	Pelaksanaan Pengukuran Kompetensi Managerial (<i>Assessment Center</i>)	3 s/d 4 Agustus 2021
7	Pelaksanaan Pengukuran Kompetensi Bidang berupa Penulisan Makalah	5 Agustus 2021
8	Pelaksanaan Pengukuran Kompetensi Bidang berupa Pemaparan dan Wawancara akhir	6 s/d 7 Agustus 2021
9	Penilaian dan penyusunan laporan akhir	7 s/d 9 Agustus 2021
10	Pengumuman Akhir	11 Agustus 2021
11	Penyampaian Hasil dan Rekomendasi Pansel Kepada PPK/ Walikota Jambi	11 Agustus 2021
12	Walikota Jambi memilih dan mengkoordinasikan kepada KASN untuk penetapan dan Pelantikan	12 s/d 14 Agustus 2021
13	Penetapan dan Pelantikan/Pengambilan Sumpah/janji Jabatan	19 Agustus 2021

Sumber : BKPSDM Kota Jambi

- 2) Jadwal Pendaftaran dan Seleksi Tahap II, yaitu jadwal dan pendaftaran Seleksi Terbuka JPT Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Jambi dengan perpanjangan dimana dalam proses pendaftaran hingga sampai dengan berakhirnya masa pendaftaran, peserta yang berminat mendaftarkan diri mengisi 1 (satu) JPT Pratama yang lowong tidak terpenuhi, kurang peminat
- 3) Peminatnya kurang dari 3 (tiga) peserta, dengan demikian Pansel memperpanjang pendaftaran minimal selama 3 (tiga) hari kerja. Jadwal dan perpanjangan pendaftaran seleksi, sebagaimana dalam tabel berikut ini

Tabel 2

Jadwal Pendaftaran dan Seleksi Tahap II (dengan Perpanjangan)

NO	KEGIATAN	TANGGAL
(1)	(2)	(3)
1	Pengumuman Perpanjangan Masa pendaftaran	27 s/d 29 Juli 2021
2	Penerimaan Berkas Administrasi	27 s/d 29 Juli 2021

3	Pemeriksaan seleksi Administrasi	Kelengkapan	29 s/d 30 Juli 2021
4	Pengumuman seleksi Administrasi	kelengkapan	31 Juli 2021
5	Pelaksanaan Kompetensi Managerial	Pengukuran	2 s/d 3 Agustus 2021
6	Pelaksanaan Kompetensi Bidang berupa Makalah	Pengukuran	4 s/d 5 Agustus 2021
7	Penelusuran Peserta	Rekam Jejak	6 s/d 7 Agustus 2021
8	Pelaksanaan Kompetensi Bidang Wawancara akhir	Pengukuran Bidang berupa	9 s/d 11 Agustus 2021
9	Penilaian laporan akhir	dan penyusunan	12 s/d 13 Agustus 2021
10	Pengumuman Akhir		16 Agustus 2021
11	Penyampaian Hasil dan Rekomendasi Kepada PPK/ Walikota Jambi		16 Agustus 2021
12	Walikota Jambi memilih dan mengkoordinasikan kepada untuk penetapan dan Pelantikan	KASN	18 s/d 19 Agustus 2021
13	Penetapan Pelantikan/Pengambilan Sumpah/janji Jabatan	dan	23 Agustus 2021

Sumber : BKPSDM Kota Jambi

b. Pengisian JPT Pratama sesuai dengan poIa karir

Di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada pasal 69 menyebutkan bahwa:

- 1) Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan Instansi Pemerintah
- 2) Kompetensi yang meliputi: Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis, Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan, Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.
- 3) Dasar hukum pelaksanaan Seleksi Terbuka JPT Pratama/ Sistem Merit Sebagai landasan dan dasar hukum pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan

Pimpinan Tinggi Pratama dilingkungan Pemerintah Kota Jambi antara lain:

Tabel 3

Landasan dan Dasar Hukum Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

No.	Landasan dan Dasar Hukum
1.	Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
2.	Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
3.	Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah
4.	Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
5.	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah
6.	Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 409 Tahun 2019 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Di Lingkungan Instansi Daerah;
7.	Peraturan Daerah Kota Jambi Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.

Sumber : Diolah oleh Penulis

Berdasarkan peraturan yang ada diatas terkait pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Kota Jambi sudah melaksanakan seleksi terbuka sesuai dengan peraturan yang ada, dan berdasarkan hasil wawancara bersama panitia serta peserta seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama mengatakan bahwa dalam pelaksanaannya seleksi terbuka di Kota Jambi sudah bisa dikatakan baik.

2. Intergitas

a. Pelaksanaan Seleksi JPT Pratama

Pelaksanaan seleksi terbuka pengisian jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Jambi telah dilaksanakan pada bulan Juli hingga Agustus 2021, jabatan yang diseleksi sejumlah 9 (sembilan) jabatan yang lowong yang terdiri dari Staf Ahli Walikota Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik, Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Inspektur, Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, Kepala Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman, Kepala Dinas Perdagangan dan Perindustrian, Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika, Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Perlindungan Anak. Pelaksanaan seleksi terbuka tersebut mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah. Tahapan dalam seleksi terbuka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama di lingkungan pemerintah Kota Jambi terdiri dari:

b. Persiapan Seleksi Terbuka

Tahapan awal dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama di lingkungan pemerintah Kota Jambi dengan penetapan jabatan yang lowong yang dalam hal ini, kekosongan jabatan dikarenakan pejabat pimpinan tinggi pada instansi tersebut memasuki masa pensiun. Selanjutnya, Pemerintah Kota Jambi melakukan penyusunan dokumen perencanaan, pembentukan Panitia Seleksi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan melakukan koordinasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Panitia seleksi berjumlah ganjil yaitu paling sedikit 5 (lima) orang dan paling banyak 9 (sembilan) orang, dengan perbandingan anggota Panitia Seleksi berasal dari internal paling banyak 45% (empat puluh lima persen). Panitia seleksi melaksanakan seleksi dapat dibantu oleh Tim penilai kompetensi (asesor) yang independen, bersertifikat dan memiliki pengalaman di bidangnya. Panitia seleksi pada pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama di lingkungan pemerintah Kota Jambi sesuai dengan Surat Keputusan Walikota Jambi Nomor PEG.13.00/402/BKPSDMD.II/2021 sebagai berikut:

Tabel 4

Panitia Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama di lingkungan Pemerintah Kota Jambi

No	Nama	Jabatan	Kedudukan Dalam Panitia Seleksi
1	Prof. Dr. Drs H. SYAMSURIJAL TAN, SE, MA	Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi	Ketua
2	Dr. Ir. Hj. ROSYANI, M.Si	Dosen Universitas Jambi	Anggota
3	Dr. HELMI, SH, MH	Dosen Universitas Jambi	Anggota
4	Ir. H. BUDIDAYA, M. For, Sc	Sekretaris Daerah Kota Jambi	Anggota
5	LIANA ANDRIANI, S.T.P, ME	Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Jambi	Anggota

Sumber : BKPSDM Kota Jambi

c. Pelaksanaan Seleksi Terbuka

Tahapan kedua dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama yaitu pelaksanaan seleksi terbuka yang meliputi:

1) Pelamaran

Panitia Seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama Kota

Dalam tahapan seleksi terbuka ini peserta harus mempersiapkan surat rekomendasi dari kepala daerah, sehingga tidak sembarang orang yang bisa mendaftar seleksi tersebut. Menurut saya juga pelaksanaan seleksi terbuka ini sudah sesuai dengan peraturan yang ada, sehingga saya sebagai peserta hanya mengikuti alur yang dipersiapkan oleh BKPSD Kota Jambi

2) Seleksi Administrasi

Panitia Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama Kota Jambi menyeleksi berkas pelamar sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan dimana jumlah dokumen/ berkas lamaran yang tidak memenuhi persyaratan sebanyak 2 (dua) berkas dari 30 (tiga puluh) berkas yang ada. Panitia Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama Kota Jambi selanjutnya melakukan penelusuran rekam jejak jabatan maupun pengalaman terhadap pelamar yang lolos tahap seleksi administrasi dimana penelusuran rekam jejak ini dilakukan untuk mengetahui integritas pelamar baik ke atasan, rekan kerja maupun bawahan. Dan apabila terdapat indikasi yang mencurigakan maka akan dilakukan klarifikasi terkait hal tersebut. Dalam penelusuran rekam jejak ini memiliki bobot penilaian sebesar 25%.

3) Seleksi Kompetensi Manajerial

Tahap selanjutnya yaitu Panitia Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama Kota Jambi bekerja sama dengan UPT Penilaian Kompetensi BKD Riau, Pekanbaru melaksanakan *Assessment* selama 2 (dua) hari yang bertempat di Gedung Diklat Kota Jambi. Pada seleksi kompetensi manajerial memiliki bobot penilaian sebesar 20%.

4) Seleksi Kompetensi Bidang (Penulisan Makalah dan Wawancara)

Pada seleksi wawancara ini, peserta membuat makalah terkait dengan jabatan yang dipilih yang merupakan pemikiran sendiri dan mencerminkan tugas dan fungsi serta pelaksanaan program. Kemudian mempresentasikan makalah yang telah dibuat dan akan diwawancarai oleh tim Panitia Seleksi. Penulisan makalah memiliki bobot sebesar 25% dan wawancara sebesar 35%. Ketika semua tahapan pelaksanaan seleksi terbuka telah selesai dilaksanakan Panitia Seleksi menyampaikan 3 (tiga) nama calon Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) Pratama kepada Walikota Jambi melalui surat Nomor 35/PANSEL.JPT PRATAMA/KOTA JAMBI/2021 tanggal 12 Agustus 2021 perihal Penyampaian Hasil Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian JPT Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Jambi Tahun 2021.

d. Monitoring dan Evaluasi

Tahapan terakhir dari pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama yang dilakukan yaitu monitoring dan evaluasi berupa penyampaian laporan hasil akhir pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama oleh Walikota Jambi selaku Pejabat Pembina Kepegawaian kepada Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) melalui surat Nomor : PEG.03/735/BKPSDMD.II/2021 Tanggal 13 Agustus 2021 Perihal Laporan Hasil Akhir Pelaksanaan Seleksi Terbuka JPT Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Jambi, Selanjutnya setelah mendapatkan balasan dari Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dengan surat Nomor : B-

2794/KASN/8/2021 tanggal 18 Agustus 2021 perihal Rekomendasi Hasil Seleksi Terbuka JPT Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Jambi, maka Walikota Jambi selaku Pejabat Pembina Kepegawaian memilih 1 (satu) dari 3 (tiga) nama calon Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang terpilih untuk ditetapkan dan dilantik sebagai Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama. Adapun nama Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang ditetapkan dan dilantik oleh Walikota Jambi sebagai berikut

Tabel 5
Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Terpilih Kota Jambi Tahun 2021

No.	Nama	Jabatan	Eselon
1.	Amirullah, SH	Staf Ahli Walikota Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik	II.a
2.	Desyanty, S.STP, M.Si	Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	II.a
3.	Yunita Indrawati AP, MP	Inspektur	II.a
4.	Dra. Hj. Noverintiwi Dewanti, ME	Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Perlindungan Anak	II.a
5.	Mariani Yanti, Ph.d	Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	II.a
6.	Mahruzar, ST	Kepala Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman	II.a
7.	Muhammad Husni, SE	Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah	II.a
8.	Yon Heri, SP, ME	Kepala Dinas Perdagangan dan Perindustrian	II.a
9.	Abu Bakar, SH	Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika	II.a

Sumber : BKPSDM Kota Jambi

3. Adaptasi

a. Meningkatkan kualitas ASN dalam pelaksanaan Seleksi Terbuka JPT Pratama

Berdasarkan Permenpan Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah yang menjadi dasar regulasi terkait dan promosi jabatan publik secara terbuka merupakan suatu sistem mekanisme yang dilakukan dalam mengimplementasikan pengangkatan pegawai negeri sipil dalam suatu jabatan struktural yang dilakukan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu. Oleh karena itu dengan adanya regulasi ini diharapkan mampu merubah citra birokrasi yang selama ini untuk meningkatkan sumber daya aparatur yang berkualitas. Rekrutmen

pegawai melalui seleksi terbuka merupakan salah satu cara pemerintah dalam pengisian jabatan structural secara terbuka dengan tujuan penjarangan sumber daya aparatur berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja. Bapak Helmi selaku panitia Seleksi Terbuka JPT Pratama Kota Jambi mengatakan bahwa Pemerintah Kota Jambi dalam pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama telah melaksanakan seleksi terbuka sesuai dengan ketentuan yang ada dan kota jambi termasuk kedalam salah satu kota atau kabupaten yang melakukan seleksi terbuka dengan baik, semua sudah sesuai dengan peraturan, namun memang banyak tahapan yang harus dilalui dan diakhir penilaian tetap dipilih oleh kepala daerah, sehingga bias menimbulkan kecurigaan walaupun kepala daerah sudah bijak dalam menentukan pilihan

b. Sarana dan prasarana penerapan Sistem Merit

Dalam penerapan sistem merit di Kota Jambi tentunya membutuhkan sarana dan prasarana dalam mendukung hal tersebut, sarana dan prasarana nya pun membutuhkan waktu yang bertahap yaitu jangka pendek, jangka sedang dan jangka panjang.

3.2 Faktor penghambat dan pendukung dalam penerapan sistem merit pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama di lingkungan Pemerintah Kota Jambi

1. Factor Penghambat

a. Belum tersusunnya pola karier

Pola Karier yang tidak jelas akan menyebabkan kinerja birokrasi yang rendah sehingga kualitas pelayanan publik yang diberikan tidak seperti yang diharapkan. Pegawai dapat berkembang dan tumbuh sesuai dengan kompetensi yang dimiliki secara profesional melalui pola karier yang telah tersusun baik. Disamping itu, motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik akan meningkat yang pada akhirnya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja instansi. Adanya pola karir yang jelas juga memberikan keamanan karir bagi para pejabat struktural di lingkungan pusat maupun daerah sehingga pola karier dijadikan sebuah pedoman atau acuan dalam pengangkatan ke dalam jabatan yang mengacu pada standar kompetensi yang dimiliki, sehingga proses pemindahan, promosi, mutasi maupun demosi PNS dilakukan lebih tertata dengan baik dan jelas.

b. Belum diterapkannya pola karir berdasarkan *talent pool*

Talent pool merupakan sekelompok orang yang dinilai bertalenta, mampu menunjukkan kinerja unggul atau istimewa, menjadi panutan atau cermin bagi pegawai lain untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh sebuah instansi. Pada hakikatnya *talent pool* menempatkan orang yang mempunyai kompetensi atau potensi sedang dan atau tinggi agar mampu mendukung kinerja (*performance*) yang diharapkan oleh instansi. Dimana *talent pool* merupakan kader potensial hasil dari proses *talent souting* sebagai kadidat yang dapat dipertimbangkan untuk dipromosikan dengan dasar hasil tes kompetensi, penilaian kinerja, rekam jejak jabatan serta integritas. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Umar Dani, SH selaku Kepala Bidang Mutasi dan Promosi di BKPSDM

Kota Jambi, beliau mengatakan bahwa di Kota Jambi untuk kualifikasi ASN masih dilakukan secara manual. Pemerintah Kota Jambi masih melakukan secara manual dalam pemilihan *talent pool* dan belum ada *database* kandidat yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan posisi jabatan yang kosong sehingga akan membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pemilihan kandidat yang dimaksud. Hal itu yang menjadi hambatan bagi Pemerintah Kota Jambi untuk menerapkan sistem merit karena belum dipetakannya kandidat-kandidat yang seharusnya bisa lebih efektif dan efisien dengan menghasilkan calon yang terjamin kualitasnya

c. Belum terdapatnya jabatan fungsional asesor

Jabatan fungsional asesor merupakan jabatan yang memegang peranan penting dalam terlaksananya penerapan sistem merit dimana PNS yang diberikan tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk dapat melaksanakan *assessment kompetensi/ potensi* sebagai dasar dalam praktik pengelolaan/ manajemen sumber daya manusia aparatur. Pemerintah Kota Jambi belum memiliki jabatan fungsional asesor sehingga menjadi kendala besar dalam langkah penerapan system merit, namun kota Jambi selalu mencoba mempelajari yang namanya system merit dari kota lain seperti Tangerang, agar dapat cepat diterapkan di Kota Jambi, karena biaya untuk sekali pelaksanaan Seleksi Terbuka JPT Pratama sangat besar”

d. Belum tersedianya sarana dan prasarana *assessment center*

Assessment center merupakan alat dalam proses seleksi yang berdasarkan standar kompetensi tertentu yang telah ditetapkan dan bukan berdasarkan suatu hubungan tertentu. Dalam standar kompetensi tersebut terdapat beberapa aspek penilaian yaitu aspek kognitif, afektif, dan konatif. Penilaian kognitif berkaitan dengan kemampuan yang terdiri dari pengetahuan, informasi dan sebagainya yang berkaitan dengan tugasnya. Penilaian afektif berkaitan dengan keinginan dan motivasi dalam menggunakan kemampuan dan pemahaman yang dimiliki. Penilaian konatif berkaitan dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam menunjang pelaksanaan tugasnya. Selain itu terdapat penilaian dari aspek psikologis yang akan melihat dimensi perilaku dalam bekerja. Berdasarkan hasil wawancara, Pemerintah Kota Jambi belum memiliki sarana dan prasarana *assessment center* dikarenakan beberapa faktor yang melatarbelakangi yaitu karna belum adanya jabatan fungsional asesor sehingga harus bekerja sama dengan pihak ketiga dalam melakukan *assessment*, anggaran, waktu, pengetahuan dan informasi teknis pelaksanaan *assessment* dan banyaknya perbedaan pandangan tentang metode seleksi penempatan dan promosi jabatan

2. Factor pendukung

Sistem merit memiliki prinsip sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, terdapat beberapa prinsip yang telah diterapkan oleh Kota Jambi sebagai berikut :

- a. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja
- b. Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka
- c. Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada

penilaian kinerja yang objektif dan transparan

- d. Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja
- e. Memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh pegawai ASN

Walaupun Sistem Merit belum diterapkan di Kota Jambi, tetapi Kota Jambi sedang berproses untuk melaksanakan penerapan sistem merit dengan beberapa factor pendukung sebagai berikut :

- a. Adanya komitmen dan dukungan dari pimpinan daerah, hal ini terlihat dari BKPSDMD sedang dalam proses penajakan untuk kerjasama dengan Kota Tangerang dalam Penerapan Sistem Merit.
- b. BKPSDMD memiliki Kepala Badan yang penuh dengan inovasi serta *update* mengenai pemerintahan, sehingga Kota Jambi mampu mengikuti perkembangan terkait Sistem Merit.
- c. BKPSDMD memiliki sumber daya manusia yang produktif mendukung proses kerja.
- d. Memiliki rencana pembangunan sistem pendukung yang berbasis IT yang saling terintegritas
- e. Mengabsahkan seluruh regulasi yang terkait dengan Penerapan sistem merit.

3.3 Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam penerapan sistem merit Jabatan Tinggi Pratama Pemerintah Kota Jambi

Dari semua hambatan dalam penerapan sistem merit Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Kota Jambi, maka terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan yang dihadapi yaitu :

1. Pemerintah Kota Jambi membuat pedoman pola karir bagi pegawai dimana pola karir tersebut memuat beberapa hal yakni :
 - a. Memuat jalur karir atau jenjang karir jabatan (*career path*) yang lengkap dengan jabatan yang dapat diduduki oleh seorang ASN dimana berguna sebagai gambaran bagi ASN untuk mengetahui arah dalam karirnya. Hal tersebut pada akhirnya akan memberikan dampak yang positif bagi kinerja instansi karena adanya motivasi dari pegawai untuk menjadi lebih baik dalam karier.
 - b. Memuat rumpun jabatan yang sesuai, memiliki kesamaan, serta berkorelasi dalam fungsi dan tugasnya di tempat kerja. Hal ini penting agar arah promosi dan mutasi PNS lebih jelas serta PNS sendiri dapat melakukan *self assessment* terhadap pengembangan karirnya ke depan.
2. Pemerintah Kota Jambi harus segera mempersiapkan pola karir berdasarkan *talentpool* sehingga jika terjadi kekosongan dalam jabatan, pemerintah sudah memiliki kandidat-kandidat yang dapat dijadikan calon yang sesuai dengan kualitasnya. Dengan dilaksankannya *talentpool* akan terciptanya penilaian kompetensi serta potensi ASN.
3. Pemerintah kota jambi segera mempersiapkan asesor dan sarana *assessment center* dalam anggarannya, karena untuk pelaksanaannya pasti

banyak mengambil biaya. *Jika assessment center* sudah dilaksanakan, banyak manfaat yang akan diterima ASN maupun pemerintah, yakni:

- a. Mendapatkan kriteria orang yang sesuai untuk mengisi jabatan tertentu sehingga tidak perlu lagi menempatkan seseorang pemimpin di jabatan yang keliru.
- b. Identifikasi kader-kader pemimpin potensial di masa depan untuk dipersiapkan secara dini agar lebih terarah kemampuannya.
- c. Menyusun strategi pengembangan ASN lebih terencana, dengan hasil *assessment* perusahaan akan mengetahui pola penempatan kerja, pertimbangan promosi, serta dalam melakukan pembinaan,
- d. Mengetahui apa kompetensi setiap pegawai sehingga bisa diarahkan

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Persamaan temuan penelitian di atas persamaan antara peneliti sebelumnya adalah penelitian yang dilakukan membahas tentang penerapan sistem merit dalam seleksi terbuka pejabat pimpinan tinggi dengan menggunakan metode penelitian kualitatif (Cresswell). Temuan utama pada penelitian ini adalah kecakapan dan keahlian yang baik telah ditunjukkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Jambi dalam pelaksanaan aturan sistem merit khususnya dalam proses rekrutmen pegawai maupun pejabat.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kota Jambi secara keseluruhan sudah baik dalam menjalankan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, namun masih belum bisa dikatakan optimal, karena masih terdapat beberapa kekurangan. Jika ditinjau dari indikator pencapaian tujuan, pada indikator waktu pelaksanaan tidak efektif dikarenakan panjangnya proses yang harus dilalui untuk satu kali seleksi terbuka JPT Pratama, yang dimana jika diterapkannya sistem merit tidak perlu lagi melalui proses yang panjang.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yang menjadi kekurangan penelitian yaitu waktu pelaksanaan penelitian yang singkat sehingga membatasi pergerakan peneliti untuk terjun langsung ke lapangan melakukan observasi mengenai penerapan sistem merit dalam penerapan sistem merit dalam pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pemimpin tinggi.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Peneliti menyadari bahwa masih awalnya hasil temuan pada penelitian ini, dengan demikian diharapkan untuk dapat dilakukan penelitian lebih lanjut dan mendalam pada lokasi dan focus yang serupa berkaitan dengan penerapan sistem merit dalam seleksi kepegawaian khususnya di Kota Jambi.

V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih ditujukan kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Jambi yang telah memberikan kesempatan bagi penulis dalam melaksanakan magang dan penelitian serta memberikan dukungan selama pelaksanaan riset dan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Alkhadafi, Muammar. 2018. *Studi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Berbasis Merit Sistem Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir*. Riau: Jurnal Ilmu Administrasi Negara
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasir. 2019. *Implementasi Kebijakan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkup Pemerintahan Kabupaten Toraja Utara Sulawesi Selatan* : Jurnal Administrasi Publik
- Nasution, Ade Surya Afriani. 2018. *Analisis seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Labuhanbatu*. Medan: Skripsi Ilmu Administrasi Negara
- Talent pool* dikutip pada laman <https://id.hrnote.asia/recruit/talent-pool-210226/> diakses pada 30 Agustus 2021 , 14.30 WIB
- Sulistiyani, A. T. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintahan Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Zebua, Pemli Afertinus. (2019). *Impelementasi Sistem Merit Dalam Penempatan kerja di Dinas Pemberdayaan Desa Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Toba Samosir*. Sumatera Utara. Jurnal Ilmu Pemerintahan.