

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi, diperlukan sumber daya manusia atau SDM yang memiliki kualitas, kompetensi dan profesionalisme yang baik. SDM yang berkualitas, kompeten dan profesional akan dapat menciptakan perencanaan yang baik untuk mencapai tujuan dan mewujudkan kepentingan dari suatu organisasi (Nurprojo, 2014). Sumber daya manusia (SDM) diartikan sebagai individu maupun kelompok yang produktif yang bekerja sebagai salah satu penggerak suatu organisasi yang perlu dikembangkan dan dilatih kemampuannya demi mewujudkan tujuan organisasi (Susan, 2019).

Sumber daya manusia juga dikatakan sebagai elemen penting dalam menjalankan suatu organisasi. Hal tersebut karena diantara elemen-elemen lain seperti teknologi, modal dan juga pasar, SDM menjadi faktor utama yang berposisi sebagai penggerak elemen yang lain dalam suatu organisasi. Tanpa adanya SDM tentu saja suatu organisasi tidak akan bergerak. Pada intinya, SDM adalah penggerak, pemikir dan juga perencana yang dipekerjakan oleh suatu organisasi guna mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut (Sefullah et al., 2020). Selain membutuhkan SDM yang berkualitas, kompeten dan profesional, dalam mencapai tujuan dan mewujudkan kepentingan dari organisasi, diperlukan juga penempatan SDM yang baik, dimana harus ada kesesuaian antara kemampuan yang dimiliki dengan jabatan yang akan diisi, karena jika terjadi

ketidak sesuaian antara kemampuan dengan jabatan yang akan diisi, maka akan menimbulkan dampak yang cukup besar dalam pelaksanaan dan pengelolaan organisasi itu sendiri (Mahanani & Atmojo, 2018).

SDM di dalam birokrasi pemerintahan sebagaimana diatur di dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara sering disebut sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara atau Pegawai ASN, yaitu pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintahan dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai ASN adalah SDM yang menentukan keberhasilan dari penyelenggaraan pemerintahan. Pegawai ASN memiliki tiga peran penting dalam pemerintahan, yang pertama yaitu sebagai pelaksana peraturan dan perundang-undangan yang telah diatur dan ditetapkan oleh pemerintah, kedua yaitu sebagai pemberi pelayanan publik kepada masyarakat dan yang terakhir pegawai ASN harus bisa mengelola dan menjalankan pemerintahan (Akny, 2014).

Dalam menjalankan perannya tersebut, pegawai ASN sebagai sumber daya manusia dalam pemerintahan juga memerlukan kualitas-kualitas tertentu agar peranannya dapat berjalan dengan baik, kualitas yang dimaksud seperti netralitas, profesionalisme, komunikasi yang baik, responsibilitas dan keterampilan tertentu yang dibutuhkan instansi. Untuk mewujudkan ASN yang berkualitas, kompeten dan profesional guna menjalankan peranannya dalam pemerintahan, maka dibutuhkan suatu proses perekrutan dan penempatan ASN yang tepat. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk menciptakan ASN atau sumber daya manusia

dalam pemerintahan yang berkualitas yaitu dengan melakukan manajemen sumber daya manusia.

Di Indonesia sendiri telah diterapkan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Pada tahun 2020, manajemen ASN menjadi salah satu fokus pembangunan pemerintah. Rencana ini tertuang di dalam Rancangan Teknokratis Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RT-RPJMN) tahun 2020-2024 oleh Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional, rencana ini merupakan RPJMN tahap ke-4 dari RPJPN tahun 2005-2025. RPJMN tahap ke-4 ini diarahkan guna mengembangkan SDM baik dari aparatur (sektor publik) ataupun pemberdayaan dari sektor non-publik yang pada akhirnya akan diperoleh SDM yang mampu berdaya saing pada tingkat global. Sesuai dengan tema dari RT-RPJMN 2020-2024 yaitu “Indonesia Berpenghasilan Menengah-Tinggi yang Sejahtera, Adil dan juga Berkesinambungan”, maka peningkatan SDM agar mampu berdaya saing pada tingkat global menjadi salah satu strategi dalam meningkatkan ekonomi Indonesia.

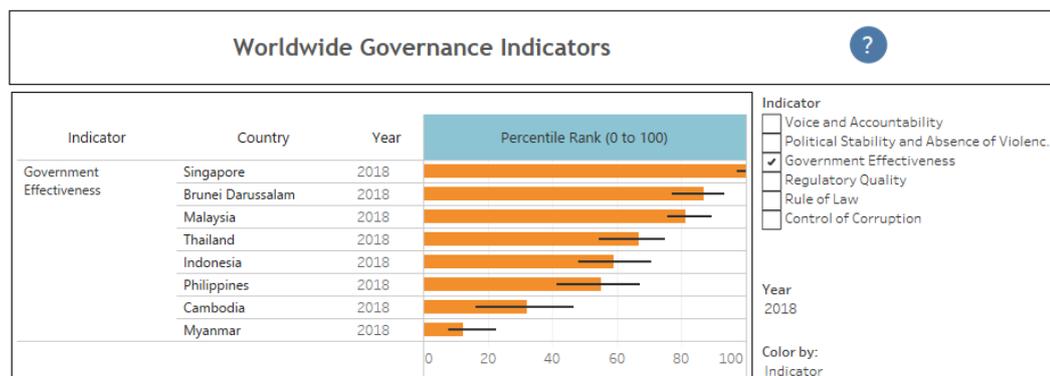
RT-RPJMN tahun 2020-2024 juga menjelaskan bahwasannya terdapat lima Agenda Prioritas Nasional (PN), yang mana Agenda PN nomor tiga yaitu “Meningkatkan SDM yang Berkualitas dan Berdaya Saing”. Lebih lanjut, pemerintah juga menyusun sebuah agenda Prioritas Pembangunan Bidang. Khusus pada bidang aparatur, BAPPENAS/Kementerian PPN menyusun prioritas pembangunan yang berjumlah tiga poin, pertama yaitu meningkatkan akuntabilitas kinerja, pengawasam dan juga reformasi birokrasi. Kedua yaitu

meningkatkan kualitas dan inovasi pelayanan publik. Terakhir, penguatan pada implementasi manajemen ASN berbasis merit sistem.

Manajemen ASN untuk mewujudkan SDM yang berkualitas, kompeten dan profesional, sudah dimulai sejak diterapkannya kebijakan Sistem Merit dalam Manajemen ASN. Hal ini telah diatur di dalam UU No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang secara tegas menyebutkan bahwa Instansi Pemerintah harus menerapkan Sistem Merit di dalam manajemen ASN. Di dalam UU No. 5 tahun 2014, di jelaskan bahwa Sistem Merit merupakan suatu kebijakan dan manajemen ASN yang berdasar pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja tanpa adanya diskriminasi.

Namun pada kenyataannya, kualitas ASN di Indonesia masih belum baik dan pelaksanaan sistem merit dalam manajemen ASN juga belum berjalan dengan semestinya, salah satunya dapat dilihat melalui indeks efektivitas pemerintah yang dikeluarkan oleh World Bank. Kualitas dari ASN menjadi salah satu indikator penilaian dari efektifitas pemerintah. Data dari indek efektivitas pemerintah dapat dilihat pada grafik berikut:

Grafik 1. Indeks Efektivitas Pemerintah tahun 2018



Sumber: info.worldbank.org

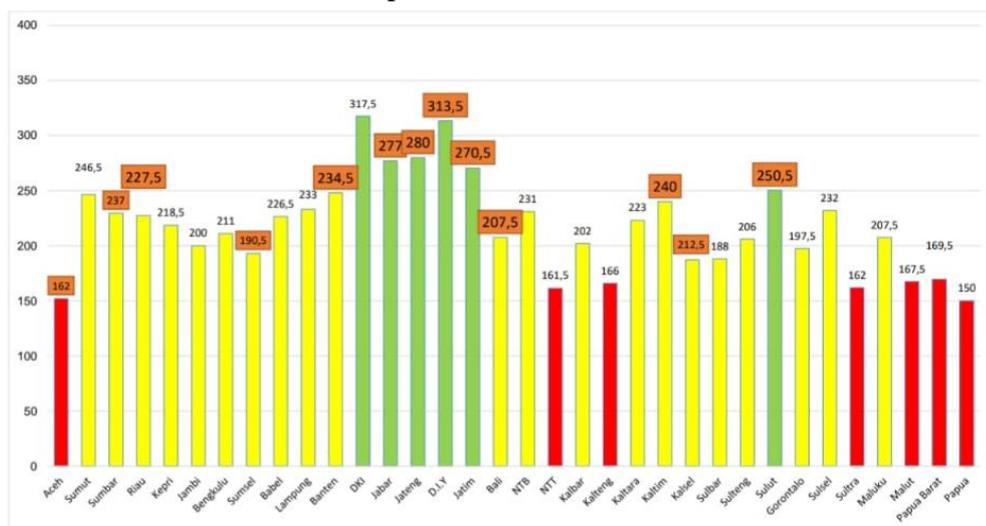
Menurut data efektivitas pemerintah tahun 2018 di atas, dapat dilihat jika posisi Indonesia masih berada pada urutan kelima di bawah negara-negara lain di Asia Tenggara. Data tersebut juga menunjukkan masih rendahnya kualitas dari ASN di Indonesia. Salah satu penyebab masih rendahnya kualitas dari ASN di Indonesia yaitu dikarenakan masih banyaknya praktek-praktek *spoil system* di dalam manajemen ASN (Meyrina, 2016). Spoil system berarti adanya campur tangan atau kepentingan politik tertentu di dalam birokrasi pemerintahan termasuk di dalam manajemen ASN. Masalah lain yang ditemui saat pelaksanaan sistem merit di dalam manajemen ASN, terutama pada pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (Dwiputrianti, 2018), yaitu sebagai berikut:

1. Lembaga atau instansi yang belum siap dalam melaksanakan seleksi terbuka.
2. Adanya ketebatasan jumlah *assessment center* dan juga *assessor* yang sudah terakreditasi.
3. Keterbatasan panitia seleksi JPT yang memiliki kompetensi, kredibilitas dan bebas dari politik.
4. ASN yang tidak mau menerapkan sistem merit karena keengganan mereka untuk bersaing.
5. Tumpang tindihnya peraturan yang mengatur ASN.
6. Sistem manajemen kinerja yang masih lemah.
7. Masih tingginya campur tangan politik di dalam manajemen ASN.
8. Pengisian JPT belum berdasar pada kompetensi, kualifikasi dan juga kebutuhan dari instansi atau organisasi.

Masih banyaknya permasalahan pada pelaksanaan sistem merit dalam manajemen ASN, mendorong Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) untuk melakukan penilaian terhadap pelaksanaan sistem merit di Indonesia, yaitu di lingkungan Kementerian, LPNK (Lembaga Pemerintah Non Kementerian), Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota tahun 2019. Seperti yang tertera pada UU No. 5 tahun 2014, KASN sebagai suatu Lembaga Nonstruktural yang bebas dan juga mandiri dari campur tangan politik, bertugas mengawasi penerapan asas serta kode prilaku dan kode etik, selain itu KASN juga berwenang melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan juga manajemen ASN guna menjamin terwujudnya sistem merit.

Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) menjadi salah satu provinsi yang ikut dinilai bagaimana penerapan sistem merit dalam manajemen ASN-nya. Hasil dari penilaian penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi yaitu sebagai berikut:

Grafik 2. Penilaian Penerapan Sistem Merit di 34 Pemerintah Provinsi



Sumber: Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem - KASN, 2019

\* : sudah diverifikasi

Sumber: Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem, KASN 2019

Dari grafik di atas dapat dilihat jika penerapannya sistem merit di DIY berada pada posisi kedua diantara provinsi lain di Pulau Jawa di bawah DKI Jakarta. Hasil dari penilaian sistem merit DIY sudah di verifikasi dan ditetapkan melalui SK Penetapan 07/Kep.KASN/C/IX/2019 dengan skor 313,5 dan masuk pada kategori baik. Dari penilaian KASN terhadap penerapan sistem merit menunjukkan jika provinsi DIY sudah melaksanakan sistem merit dengan baik sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dalam peraturan sistem merit yang berlaku.

Pada tahun 2020, DIY melakukan seleksi terbuka untuk Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama). Seleksi di dilaksanakan dengan memperhatikan Surat Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) Nomor B-1500/KASN/5/2020 dan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 tahun 2020. Seleksi JPT Pratama DIY tahun 2020 diselenggarakan di tengah kondisi darurat Pandemi Covid-19. Covid-19 atau yang sering disebut sebagai Virus Corona merupakan virus yang pertama kali muncul di Negara Cina tepatnya di Kota Wuhan. Penyakit ini sangat mematikan dan cepat penularannya yaitu melalui mulut, hidung dan juga mata. Tanda-tanda seseorang telah terinfeksi virus tersebut yaitu suhu tubuh naik dan demam, batuk, mati rasa, kepala pusing, nyeri pada tenggorokan dan jika virus sudah sampai di paru-paru maka akan sulit bernafas (Susilo et al., 2020).

Menurut (Syafriada, 2020), adanya Covid-19 kemudian berdampak pada semua sektor di dalam kehidupan masyarakat, seperti aktifitas sosial yang

dibatasi, perekonomian menjadi melemah, pelayanan transportasi diatur dengan ketat, pariwisata dan pusat perbelanjaan juga ditutup. Tidak hanya itu, dampak dari Covid-19 juga sampai pada penyelenggaraan pemerintahan, seperti urusan pelayanan kepada masyarakat yang harus dibatasi. Mengingat bahaya dan penularan yang cepat dari Covid-19, Pemerintah Pusat mengeluarkan himbauan kepada masyarakat agar menghindari kontak fisik secara langsung dan menghindari kerumunan manusia, kemudian belajar, bekerja dan beribadah dari rumah (Nasruddin & Haq, 2020). Hal tersebut dimaksudkan untuk mengurangi dan memutus mata rantai penyebaran Covid-19 serta masyarakat tetap bisa produktif dengan melakukan kegiatan dari rumah.

Pemerintah kemudian mengeluarkan kebijakan PSBB atau Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) melalui Peraturan Pemerintah No. 21 tahun 2020. Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) adalah pembatasan kegiatan tertentu penduduk dalam suatu wilayah yang diduga terinfeksi Covid-19 untuk mencegah penyebarannya. PSBB dilakukan selama masa inkubasi terpanjang, yaitu 14 hari. Jika masih terdapat bukti penyebaran berupa adanya kasus baru, dapat diperpanjang dalam masa 14 hari sejak ditemukannya kasus terakhir.

Untuk mengurangi penyebaran virus pada sektor pemerintahan, Pemerintah melalui Kementerian PANRB juga mengeluarkan surat Menteri PANRB Nomor 19 tahun 2020 yang menjelaskan bahwa ASN yang berada pada lingkungan Instansi Pemerintah dapat menjalankan tugas kedinasan dengan bekerja dari tempat tinggal atau rumah masing-masing (*work from home*). Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk meminimalisir dan mencegah penyebaran virus,

sehingga harus diterapkan social distancing dan physical distancing, serta mengurangi aktifitas di luar rumah. Kondisi inilah yang kemudian memberi dampak pada pelaksanaan pemerintahan, karena perencanaan-perencanaan yang sudah ditetapkan sebelum adanya Pandemi Covid-19 harus berubah, mengingat prioritas pemerintah saat ini yaitu untuk mengurangi penyebaran virus dan menangani dampak yang ditimbulkan oleh Pandemi Covid-19 (Syafriada, 2020).

Berdasarkan keterbatasan dan kondisi itulah, penulis ingin fokus pada pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) tahun 2020. Penulis ingin mengetahui bagaimana efektivitas dari pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama Provinsi DIY tahun 2020 di tengah kondisi Pandemi Covid-19 dan faktor apa saja yang mempengaruhi proses pelaksanaan seleksi JPT Pratama tersebut.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka pokok permasalahan pada kajian ini yaitu Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai salah satu provinsi yang sudah menerapkan sistem merit di lingkungan pemerintahannya dan mendapatkan predikat baik dengan skor 313,5 dari hasil penilaian KASN terhadap pelaksanaan sistem meritnya, harus melaksanakan seleksi terbuka untuk Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama) tahun 2020 di tengah kondisi darurat Pandemi Covid-19, yang mana pada kondisi tersebut ada pembatasan aktifitas termasuk aktifitas di dalam penyelenggaraan pemerintahan. ASN yang berada pada lingkungan Instansi Pemerintah diharuskan menjalankan tugas

kedinasan dengan bekerja dari tempat tinggal atau rumah masing-masing (*work from home*) dan perencanaan-perencanaan yang sudah ditetapkan sebelum adanya Pandemi Covid-19 harus berubah, mengingat prioritas pemerintah saat ini yaitu untuk mengurangi penyebaran virus dan menangani dampak yang ditimbulkan oleh Pandemi Covid-19. Dengan mengacu pada pokok permasalahan tersebut, pertanyaan penelitian untuk kajian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana efektivitas pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama Provinsi DIY tahun 2020 di tengah kondisi Pandemi Covid-19?
2. Faktor apa saja yang mempengaruhi proses pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama Provinsi DIY tahun 2020 ditengah kondisi Pandemi Covid-19?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengidentifikasi dan menganalisis bagaimana proses pelaksanaan seleksi terbuka untuk seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama) di lingkungan Pemerintah Daerah DIY tahun 2020 ditengah Pandemi Covid-19 yang sedang terjadi. Secara lebih rinci, tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis efektivitas dari proses pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama DIY tahun 2020 yang dilaksanakan di tengah kondisi Pandemi Covid-19, mulai dari pengumuman jabatan yang akan diisi (kosong) sampai dengan pengumuman hasil seleksi.

- b. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor yang mempengaruhi proses pelaksanaan seleksi JPT Pratama DIY tahun 2020 di tengah terjadinya Pandemi Covid-19.

## **2. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari dilakukannya penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari dilakukannya penelitian ini yaitu sebagai pengembangan dari kajian Ilmu Pemerintahan sekaligus sebagai pembaruan bagi penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya yang berkaitan dengan sistem merit ataupun manajemen ASN. Selain itu, penelitian ini dapat pula dijadikan rujukan atau referensi bagi penelitian yang akan dilakukan selanjutnya terutama yang berkaitan dengan sistem merit dan manajemen ASN.

- b. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari dilakukannya penelitian ini yaitu dapat dijadikan bahan evaluasi pemerintah dalam pelaksanaan manajemen ASN terutama dalam penerapan sistem merit untuk perekrutan dan penempatan ASN. Selain itu, penelitian ini dapat juga menjadi masukan bagi pemerintah dalam pengambilan kebijakan kedepannya yang berkaitan dengan manajemen ASN terutama ketika terjadi kondisi atau keadaan darurat diluar perencanaan pemerintah.

#### **D. Kajian Pustaka**

Ada banyak studi yang telah dilakukan berkaitan dengan penerapan sistem merit di dalam manajemen ASN atau SDM, baik itu dari pelaksanaannya, faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaannya sampai dengan permasalahan dan kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan sistem merit. Di Indonesia, sistem merit dalam manajemen ASN diatur di dalam Undang-Undang ASN No. 5 tahun 2014, di jelaskan bahwa sistem merit merupakan suatu kebijakan dan manajemen ASN yang berdasar pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja tanpa adanya diskriminasi. Pada pasal 51, disebutkan bahwasanya sistem merit harus diterapkan pada semua fungsi dan juga komponen dalam manajemen ASN, baik itu di pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, karena sistem merit ini dapat digunakan untuk membina karir pegawai serta sebagai penghargaan pada kinerja dan prestasi pegawai (Laksmi, 2018).

Oleh karena itu, sistem merit sudah mulai diterapkan oleh pemerintah daerah di Indonesia, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Sahambangung et al., 2019) yang meneliti bagaimana pelaksanaan sistem merit di Kabupaten Sangihe, dan hasilnya menunjukkan bahwa Penerapan sistem merit di Kabupaten Sangihe sudah dilaksanakan dengan baik dan juga sudah mengacu pada peraturan perundang-undangan seperti kegiatan penilaian kinerja yang dilakukan dengan melihat dan memperhatikan kompetensi, kepangkatan, kualifikasi, rekam jejak, dan juga integritas dari pejabat atau pegawai. Selain itu, sistem merit juga diterapkan dalam seleksi terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama guna

meningkatkan dan mengembangkan karir PNS di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sangihe.

Ada juga penelitian yang dilakukan oleh (Mahanani & Atmojo, 2018) di Kabupaten Pekalongan terkait penerapan sistem merit dalam promosi terbuka JPT Pratama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemkab Pekalongan sudah menerapkan sistem merit dalam promosi terbuka JPT Pratama dengan baik, lancar dan juga nomratif, dimana penilaian dilakukan melalui tahapan seleksi dan pengalaman kerja. Tahapan seleksi terdiri atas perencanaan, pengumuman jabatan yang kosong dan seleksi, sedangkan untuk pengalaman ada kriteria yang harus dipenuhi oleh pegawai seperti minimal pengalaman kerja 5 tahun. Hal ini dilakukan agar calon pejabat dapat mengelola dan mengatur organisasi yang akan mereka pimpin.

Menurut penelitian dari (Alkadafi et al., 2018), penerapan sistem merit dalam seleksi JPT Pratama Pemkab Indragilir Hilir juga menunjukkan hasil yang baik. Dimana proses seleksi pengisian JPT Pratama sudah sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang telah ditentukan. Dalam pelaksanaannya, sudah menerapkan prinsip kompetitif, obyektivitas, akuntabilitas dan terbuka atau transparan pada setiap prosesnya. Kemudian dalam menentukan siapa saja yang lolos juga sudah mempertimbangkan kompetensi, kualifikasi dan juga kinerja dari setiap calon.

Sedangkan untuk pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama dengan menerapkan sistem merit di Kota Pekanbaru dapat dilihat melalui beberapa aspek, pertama aspek komunikasi, hasilnya menunjukkan komunikasi antara panitia seleksi dengan PPK dan BKPSDM sudah terjalin dengan cukup baik, namun

antara BKPSDM dengan peserta cenderung renggang dilihat selama proses pengumuman seleksi teruka dan juga pengumuman hasil seleksi. Kedua, dari aspek sumber daya yang tersedia, dimana untuk sumber daya keuangan paling besar dialokasikan untuk *assessment center*, sedangkan SDM untuk panitia seleksi dan BKPSDM sudah sangat mendukung dan bekerja dengan baik. Ketiga, dari aspek disposisi, hasilnya menunjukkan adanya kesesuaian antara beban kerja yang diemban oleh panitia seleksi maupun sekretariat dengan insentif yang diperoleh. Terakhir yaitu aspek birokrasi, dimana SOP memberikan kepastian dan juga kejelasan pada tugas, wewenang serta fungsi dari panitia seleksi, sekretariat dan BKPSDM, namun ada ketidakjelasan masalah waktu pelaksanaan seleksi. Secara umum, pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama di Kota Pekanbaru sudah terlaksana dengan cukup baik dan menyesuaikan dengan sistem merit dalam proses seleksinya.

Selain itu, ada pula penelitian yang menunjukkan bahwa penerapan sistem merit belum terlaksana dengan baik, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Sefullah et al., 2020) yaitu Penerapan dan pelaksanaan sistem merit di lingkungan Kementerian Agama Sulawesi Selatan yang dapat dilihat dari 8 aspek dan 35 sub aspek, dari semua sub aspek tersebut ada 12 aspek yang sudah dapat dilaksanakan sedangkan 5 aspek diantaranya kurang terlaksana dan sisanya tidak terlaksana. Data tersebut menandakan bahwa sistem merit di lingkungan Kementerian Agama Sulawesi Selatan belum terlaksana secara maksimal, yang disebabkan oleh beberapa hal, seperti rendahnya peran serta dari stake holder, fasilitas pendukung yang masih kurang, kurangnya dukungan dan kesadaran

masyarakat, budaya yang sulit dirubah, profesionalisme SDM yang masih perlu ditingkatkan serta regulasi yang belum mendukung terlaksananya sistem merit.

Melalui penelitian yang dilakukan oleh (Meyrina, 2016), menunjukkan bahwa penerapan dan pelaksanaan sistem merit di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM terdapat beberapa kendala misalnya pelaksanaan sistem merit yang belum disosialisasikan di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM di seluruh Indonesia, penerapan sistem merit juga belum membawa peningkatan pada kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, hal ini terjadi karena masih rendahnya pengetahuan pegawai tentang pelaksanaan sistem merit tersebut dan masih kurangnya pendukung pelaksanaan sistem merit.

Menurut (Ismail, 2019), dalam penerapan sistem merit ada konsekuensi yang harus dihadapi dan dipenuhi yaitu semua jabatan dalam pemerintahan seharusnya memiliki standar kompetensi masing-masing dan pegawai yang akan mengisi jabatan yang kosong diharuskan memahami tugas-tugas yang akan mereka emban. Oleh karena, dalam penerapan sistem merit perlu diterapkan pula seleksi terbuka dan lelang jabatan untuk menghindari terjadinya praktik KKN. (Raharjanto, 2019) juga menyebutkan bahwa dalam penerapannya, sistem merit dapat dipengaruhi oleh dua jenis lingkungan yaitu lingkungan internal yang merupakan dinamika kelembagaan dalam birokrasi, yang di dalamnya terdiri atas struktur birokrasi, budaya organisasi, komunikasi, dan sumber daya yang ada di dalamnya. Kemudian lingkungan eksternal berupa sistem politik yang terdiri atas kekuasaan serta intervensi dan kontrol dari para aktor politik yang berkuasa.

Sedangkan (Daryanto, 2019) menyatakan bahwa Dalam manajemen SDM, untuk meningkatkan kinerja dan juga produktivitas dapat dilakukan dengan menerapkan sistem merit dalam penggajian pegawai. Untuk menerapkan hal tersebut, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, pertama perlu adanya penialain atas tugas dan tanggungjawab pegawai, caranya dengan melakukan penilaian melalui atasan langsung atau orang lain yang mengetahui pekerjaan pegawai tersebut secara langsung. Kedua, pemerataan dan juga peningkatan gaji PNS untuk mengurangi kesenjangan gaji antar pegawai. Ketiga, ada standar tertentu yang jelas untuk menentukan seberapa gaji yang pantas diterima pegawai. Keempat, ada penghargaan untuk pegawai yang memiliki kinerja bagus dan pemberian penghargaan tersebut dilakukan secara terbuka agar memunculkan jiwa kompetisi dalam bekerja antar pegawai. Terakhir, perlu ada komitmen dan juga tanggungjawab dari pimpinan dan pegawai itu sendiri, serta perlu dibentuk tim sistem merit yang tugasnya melakukan pengawasan ketat dalam penerapan sistem merit agar berjalan dengan efektif.

Perbedaan penelitian antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian-penelitian sebelumnya terdapat pada fokus penelitiannya, dimana penelitian-penelitian sebelumnya hanya membahas mengenai bagaimana pelaksanaan sistem merit dalam manajemen ASN dan dalam seleksi terbuka JPT Pratama, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menambahkan fokus penelitian yaitu pelaksanaan sistem merit dalam seleksi terbuka JPT Pratama di DIY tahun 2020. Tahun 2020 menjadi tahun yang berbeda dari tahun-tahun sebelumnya karena semua kegiatan harus dilaksanakan di tengah-tengah kondisi

darurat Covid-19, sehingga ada batasan-batasan dalam pelaksanaan kegiatan tersebut, khususnya kegiatan di dalam pemerintahan.

Selain itu, penelitian ini juga akan berfokus pada seberapa efektif pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama di lingkungan Pemerintah DIY tahun 2020 di masa Pandemi Covid-19, serta faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan seleksi terbuka.

## **E. Kerangka Teori**

### **1. Sistem Merit**

#### **a. Konsep Sistem Merit dalam Manajemen ASN**

Di dalam menjalankan suatu organisasi terutama sebuah negara, sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional sangatlah dibutuhkan, merekalah yang berperan penting dalam menjalankan tugas dan fungsi suatu negara. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu pengelolaan sumber daya manusia atau yang sering dikenal dengan Manajemen SDM. Manajemen SDM diartikan sebagai suatu sistem di dalam sebuah organisasi guna memastikan sumber daya manusia yang ada dapat digunakan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut (Sahambangung et al., 2019).

Di Indonesia, Manajemen SDM diatur di dalam UU No. 5 tahun 2014 tentang ASN yang disebut sebagai Manajemen ASN yang berarti pengelolaan ASN guna menghasilkan Pegawai ASN (PNS dan PPPK) yang memiliki dasar, etika profesi, bebas dari campur tangan politik, bersih dari KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme) dan profesional dalam bekerja untuk mencapai

dan mewujudkan tujuan negara. Manajemen ASN sangat erat kaitannya dengan pelaksanaan sistem merit. Penerapan sistem merit di dalam Manajemen ASN dipercaya akan menghasilkan orang-orang terbaik karena sistem merit membuka kesempatan bagi siapa saja untuk mengembangkan kariernya sesuai dengan kemampuan dan kompetensi mereka, selain itu tidak ada pula pertimbangan lain seperti agama, suku, gender dan fakot lainnya (Laksmi, 2018).

Di dalam *Merriam-Webster Dictionary*, sistem merit merupakan sistem yang perekrutan dan promosi pegawainya dilakukan berdasarkan pada kemampuan yang pegawai itu sendiri, bukan berdasar pada campur tangan dan koneksi politik yang dimiliki (Ismail, 2019). Sistem merit oleh Wungu & Brotoharsojo (2003) diartikan sebagai suatu sistem pengelolaan SDM berdasarkan pada prestasi dan juga perilaku kerja yang baik dari pegawai, yang kemudian akan memberi pengaruh pada naik dan turunnya jabatan atau penghasilan pegawai tersebut (Raharjanto, 2019). Konsep dari sistem merit menurut Woodard (2005), menempatkan faktor prestasi kerja sebagai fokus utama dalam pelaksanaan sistem merit, dimana pegawai yang memiliki prestasi kerja baik akan diberikan penghargaan (*reward*) seperti promosi jabatan atau kenaikan penghasilan, begitupun sebaliknya, pegawai dengan prestasi kerja yang kurang bahkan buruk akan mendapatkan hukuman (*punishment*) berupa penurunan jabatan atau pengurangan penghasilan (Daryanto, 2019).

Sistem merit juga dapat digunakan untuk pengembangan sumber daya manusia, dalam hal ini aparatur sipil negara selaku pelaksana di dalam pemerintahan. Pemerintah harus melakukan seleksi pada pegawai yang akan diterima menjadi ASN melalui proses rekrutmen yang menerapkan sistem merit agar diperoleh pegawai yang profesional dan harus dilihat pula kompetensi yang dimiliki, kualifikasi dan juga kinerja pegawai, serta pengembangan karir pegawai melalui diklat, penilaian kerja sampai pada pemberian sanksi pada ASN yang tidak disiplin (Keban, 2012).

Konsep dari sistem merit merupakan suatu sistem di dalam manajemen kepegawaian yang mana komponen-komponen seperti rekrutmen pegawai, pengangkatan, promosi dan pemberhentian di laksanakan dengan berdasar pada kemampuan dan kompetensi, pendidikan serta pengalaman yang dimiliki. Kompetensi pegawai menjadi suatu hal yang penting dalam penerapan sistem merit, kompetensi yang dimaksud lebih menekankan pada kompetensi di dalam diri pegawai dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab setiap pegawai (Iswanto, 2014). Pernyataan sama disampaikan oleh (Rahim et al., 2017) bahwa sistem merit merupakan sebuah peraturan yang mengatur penempatan pejabat ASN dengan melakukan penilaian dari segi pendidikan, pelatihan, masa kerja, pengalaman kerja, keterampilan serta prestasi kerja dan etika dalam bekerja.

Jadi pada intinya, sistem merit dalam Manajemen ASN merupakan suatu kebijakan yang dibuat untuk mengelola SDM dalam lingkungan pemerintahan dimana perekturan dan penempatan atau promosi pegawai

dilaksanakan berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan juga kinerja yang adil serta wajar tanpa diskriminasi atau membedakan latar belakang kehidupan, latar belakang politik, agama, suku, ras, gender, warna kulit dan sebagainya.

b. Prinsip-Prinsip Sistem Merit

Menurut UNDP dalam salah satu laporannya pada tahun 2015, menyebutkan ada beberapa prinsip dalam pelaksanaan sistem merit, yaitu sebagai berikut:

1) Kandidat terbaik (*The Best Candidate*)

Prinsip ini berarti memilih kandidat terbaik diantara semua kandidat guna memperoleh orang yang mampu melaksanakan tugas yang akan diemban dengan baik.

2) Pelaksanaan disetiap posisi (*Jobs at Every Level*)

Prinsip ini mengharuskan pelaksanaan sistem merit tidak hanya untuk promosi jabatan tetapi juga untuk perekrutan awal pegawai.

3) Terbuka untuk semua (*Open to All*)

Prinsip ini berarti pelaksanaan sistem merit harus terbuka umum, tidak hanya dari dalam instansi atau kelompok tertentu saja.

4) Sistematis, transparan dan kompetitif (*Systematic, transparent and challengeable*)

Prinsip ini berarti proses sistem merit harus dilaksanakan secara terbuka, sistematis, dan kompetitif.

Prinsip-prinsip lain dari sistem merit juga disampaikan oleh California School Personnel Commisioners Association (CSPCA) dalam (Ali, 2017), yaitu sebagai berikut :

- 1) Perekrutan dilakukan dengan cara kompetisi secara adil dan terbuka, serta berdasar pada kemampuan, keterampilan dan juga pengetahuan.
- 2) Memberikan bayaran yang sesuai dengan kinerja.
- 3) Memperhatikan hak-hak individu dan memperlakukannya sama rata, adil, dan juga setara.
- 4) Pemberian perlindungan pada setiap pegawai.
- 5) Menggunakan tenaga kerja secara efektif dan juga efisien.
- 6) Pemberian pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kemampuan dan peningkatan kinerja pegawai.

c. Tujuan dan Manfaat Pelaksanaan Sistem Merit

Tujuan dari dilaksanakannya sistem merit yaitu untuk meningkatkan kinerja birokrasi agar lebih profesional dan netral, hal ini karena perekrutan dan promosi jabatan dilakukan tidak berdasar pada kedekatan politik ataupun pertalian saudara, melainkan berdasarkan pada kompetensi, kemampuan, dan pengetahuan, yang dilaksnakan secara adil, setara, netral, kompetitif, akuntabel dan transparan. Sehingga, pelaksanaan sistem merit diharapkan akan menciptakan ASN yang profesional, kompeten dan berkualitas (Meyrina, 2016).

Pelaksanaan sistem merit juga memberi manfaat pada pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi atau institusi (Daryanto, 2019). Manfaat tersebut antara lain:

- 1) Pelaksanaan sistem merit dapat memberi sumbangan atau kontribusi pada peningkatan produktifitas dan pendapatan serta mengurangi biaya produksi.
- 2) Pelaksanaan sistem merit mendorong pegawai untuk lebih produktif dan memanfaatkan waktu serta peralatan secara efektif.
- 3) Penerapan sistem merit mempermudah dalam penentuan biaya atau upah tenaga kerja.
- 4) Penerapan sistem merit dapat menjadi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja, karena dalam sistem merit, pegawai dengan kinerja yang baik akan mendapatkan *reward* dan sebaliknya.

## **2. Seleksi Terbuka JPT Pratama**

### **a. Konsep Seleksi Terbuka JPT Pratama**

Salah satu program percepatan (*quick win*) dari penerapan sistem merit dalam Manajemen ASN yaitu pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) melalui seleksi terbuka yang dilakukan secara kompetitif. Selain itu, pelaksanaan seleksi terbuka juga dilaksanakan sesuai dengan kompetensi, kualifikasi dan kinerja secara adil serta wajar tanpa membeda-bedakan latar belakang politik, agama, suku, ras, warna kulit, gender dan sebagainya. Kebijakan seleksi terbuka dengan menerapkan sistem merit dibuat untuk mendapatkan Pejabat Pimpinan Tinggi yang berkualitas, kompeten,

profesional, netral, dan berintegritas, sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja birokrasi pemerintah (Mius et al., 2019).

Seleksi terbuka diatur di dalam Permenpan No. 13 tahun 2014 yang mana rekrutmen atau seleksi terbuka ini memungkinkan kandidat yang berasal dari luar instansi untuk ikut serta dalam seleksi pengisian jabatan yang kosong. Dengan diberlakukannya seleksi terbuka ini, pemerintah berharap akan meningkatkan semangat persaingan antar kandidat sehingga mereka akan mengeluarkan kemampuan mereka secara maksimal, yang kemudian akan didapatkan Pimpinan Jabatan Tinggi yang berkualitas (Rosmiati & Sumaryana, 2019).

Untuk lebih menjamin pejabat pimpinan tinggi terpilih sesuai dengan kompetensi jabatan yang diperlukan, maka diperlukan pengaturan berkaitan dengan tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dengan menerapkan sistem merit. Tata cara untuk seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (Alkadafi et al., 2018) terdiri atas:

- 1) Persiapan

Pada tahapan persiapan, ada beberapa proses yang harus dilaksanakan, yaitu:

- a) Pembentukan Panitia Seleksi

Pertama, pembentukan panitia seleksi yang dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian baik di instansi pusat maupun daerah dengan tetap berkoordinasi dengan KASN. Panitia seleksi berasal dari internal dan eksternal instansi yang bersangkutan dengan

jumlah ganjil (paling sedikit lima orang, paling banyak sembilan orang). Dalam menjalankan tugasnya, panitia seleksi dapat dibantu oleh tim *assessor* (tim penilai kompetensi) yang mandiri dan berpengalaman dalam membantu seleksi Pejabat Pemerintah.

- b) Menyusun dan menetapkan standar kompetensi jabatan yang kosong atau lowong.

## 2) Pelaksanaan

Pada tahapan pelaksanaan, ada beberapa proses yang harus dilaksanakan, yaitu:

- a) Pengumuman Lowongan Jabatan

Pengumuman untuk pengisian JPT yang kosong dilakukan secara terbuka melalui surat edaran, media elektronik, dan media cetak, dilaksanakan paling lambat 15 hari kerja sebelum tanggal penerimaan lamaran berakhir.

- b) Seleksi Administrasi

Seleksi administrasi dilakukan oleh sekretaris Panitia Seleksi untuk mengecek dan menilai kelengkapan berkas administrasi. Pada tahap ini ditetapkan minimal tiga calon untuk setiap jabatan kosong yang lolos seleksi administrasi untuk melanjutkan seleksi ke tahap selanjutnya.

- c) Seleksi Kompetensi

Dalam seleksi kompetensi, ada dua penilaian yang dilakukan, yaitu:

## 1. Penilaian Kompetensi Manajerial

Untuk JPT Pratama, seleksi dilakukan dengan metode *assessment center* dengan menyesuaikan kebutuhan masing-masing instansi.

## 2. Penilaian Kompetensi Bidang

Penilaian kompetensi bidang dapat dilakukan secara tertulis atau wawancara oleh masing-masing instansi.

### d) Wawancara Akhir

Tahapan ini dilakukan oleh Panitia Seleksi dimana wawancara tersebut lebih pada klarifikasi atau pendalaman terhadap pelamar misalnya motivasi, perilaku, peminatan, karakter dll.

### e) Penelusuran Rekam Jejak Calon Pejabat Pimpinan Tinggi

Tahapan ini dilakukan untuk melihat kesesuaian antara calon pimpinan dengan jabatan yang akan diisi atau jabatan yang dilamar. Penelusuran dapat dilakukan pada tempat kerja sebelumnya termasuk pada atasan, bawahan atau rekan kerja.

### f) Hasil Seleksi

Panitia seleksi selaku pelaksana seleksi JPT melakukan olah hasil pada setiap tahapan seleksi yang kemudian hasilnya akan diumumkan pada peserta seleksi. Panitia seleksi menyampaikan hasil penilaian JPT Pratama dan menetapkan tiga calon sesuai urutan tertinggi untuk kemudian disampaikan kepada pejabat berwenang. Setelah itu, pejabat berwenang akan mengusulkan

ketiga nama calon yang sudah dipilih oleh Panitia Seleksi pada Gubernur.

g) Tes Kesehatan dan Psikologi

Peserta yang sudah dinyatakan lolos wajib memberikan hasil uji Kesehatan dan juga psikologi.

h) Pembiayaan

Instansi daerah yang menyelenggarakan seleksi terbuka untuk JPT diwajibkan merencanakan dan juga menyiapkan anggaran yang diperlukan kepada DIPA masing-masing.

3) Monitoring dan Evaluasi

Pada tahap ini, kandidat yang sudah terpilih dan dilantik, diberikan orientasi tugas selama satu bulan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Pejabat Pembina Kepegawaian menyampaikan laporan pelaksanaan seleksi pengisian JPT secara terbuka pada KASN yang juga ditembuskan untuk Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi serta Menteri Dalam Negeri.

b. Efektivitas Pelaksanaan Seleksi Terbuka JPT Pratama

Untuk mengukur efektivitas dari pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama, menurut (Alkadafi et al., 2018) dapat dinilai dari bagaimana pelaksanaan setiap tahapan di dalam seleksi terbuka JPT Pratama, yaitu sebagai berikut :

1) Persiapan Pelaksanaan Seleksi Terbuka

Pada tahap persiapan pelaksanaan seleksi terbuka, indikator untuk menilai efektivitas pelaksanaannya yaitu sebagai berikut:

- a) Kesiapan instansi pemerintah
  1. Memiliki peraturan internal tentang pelaksanaan seleksi terbuka
  2. Memiliki pengalaman dalam pelaksanaan seleksi terbuka
  3. Ada kejelasan informasi status JPT yang akan dilaksanakan seleksi terbuka
- b) Proses pembentukan panitia seleksi
  1. Kesesuaian antara kualifikasi dan kompetensi panitia seleksi dengan JPT yang akan dilaksanakan seleksi
  2. Pengalaman panel dalam pelaksanaan seleksi JPT
  3. Track Record panel
  4. Jumlah dan proporsi panel
  5. Terdapat SK panel
- c) Penetapan standar kompetensi jabatan pada JPT yang akan dilaksanakan seleksi
  1. Telah dirumuskan standar kompetensi manajerial
  2. Telah dirumuskan standar kompetensi teknis atau bidang keahlian
  3. Telah dirumuskan standar kompetensi sosio kultural
- d) Penetapan persyaratan jabatan dalam dokumen rencana seleksi

1. Persyaratan umum yang dirumuskan sesuai dengan ketentuan, misalnya kepangkatan, usia dll
  2. Persyaratan khusus sesuai jabatan yang akan dilakukan seleksi
  3. Penetapan persyaratan tidak diskriminatif, adil dan pemberian kesempatan luas bagi peserta
- e) Penunjukan *assessment center* atau *assessor*
1. Lembaga *assessment center* telah terakreditasi dan *assessor* memiliki sertifikat *assessor* pengujian kompetensi SDM
  2. Lembaga *assessment center* dan *assessor* menyatakan kesediaannya secara tertulis
- f) Metode yang digunakan dalam pelaksanaan seleksi terbuka dituangkan dalam rencana seleksi
1. Di dalam dokumen rencana seleksi terdapat penjelasan terkait metode pelaksanaan seleksi terbuka JPT
- g) Tahapan dan jadwal pelaksanaan seleksi terbuka
1. Jadwal pelaksanaan seleksi tersusun secara rinci dan juga berurutan
  2. Jadwal pelaksanaan seleksi disertai dengan waktu dan tempat
- h) Konsep pengumuman seleksi
1. Pemberian informasi yang jelas dan lengkap kepada public
  2. Substansi konsep pengumuman sesuai dengan persyaratan
- i) Pelaksanaan koordinasi dengan KASN dalam persiapan pelaksanaan seleksi

1. Melaksanakan konsultasi, komunikasi dan koordinasi dengan KASN

2) Pelaksanaan Seleksi Terbuka

Pada tahap pelaksanaan seleksi terbuka, indikator untuk menilai efektivitas pelaksanaannya yaitu sebagai berikut:

a) Pelaksanaan pengumuman seleksi terbuka

1. Pengumuman yang diinformasikan sesuai dengan rencana seleksi terbuka
2. Pengumuman ditandatangani/ditetapkan oleh Ketua Pansel
3. Pengumuman disebarluaskan melalui berbagai media

b) Pelaksanaan seleksi administrasi

1. Menggunakan persyaratan umum dan khusus yang ada di dalam rencana seleksi sebagai dasar pelaksanaan seleksi administrasi
2. Ada berita acara penetapan hasil penilaian seleksi administrasi
3. Hasil seleksi administrasi diumumkan secara terbuka

c) Pelaksanaan pengujian kompetensi manajerial

1. Pengujian kompetensi manajerial oleh *assessor* dilaksanakan sesuai ketentuan
2. Hasil penilaian *assessment center* disusun dalam bentuk dokumen sesuai standar
3. Hasil uji kompetensi manajerial diumumkan dan dapat diakses oleh peserta seleksi

- d) Pelaksanaan pengujian kompetensi teknis atau bidang keahlian dan sosio kultural
  - 1. Pansel melakukan pengujian kompetensi teknis melalui penulisan makalah
  - 2. Pansel melakukan pengujian kompetensi teknis dan sosio kultural presentasi dan wawancara
  - 3. Hasil uji kompetensi manajerial diumumkan dan dapat diakses oleh peserta seleksi
- e) Pelaksanaan penelusuran rekam jejak
  - 1. Penelusuran rekam jejak dilaksanakan sebelum wawancara dan meminta konfirmasi dari berbagai pihak
- f) Pelaksanaan pengujian kesehatan peserta seleksi
  - 1. Hasil pengujian kesehatan menjadi dasar pertimbangan penilaian
- g) Penetapan hasil pelaksanaan seleksi terbuka (3 calon terbaik)
  - 1. Penilaian hasil pelaksanaan seleksi terbuka dilakukan dengan berdasar pada hasil pengujian kompetensi kandidat
  - 2. Penetapan hasil 3 terbaik diumumkan secara terbuka
- h) Pelaksanaan seleksi sesuai jadwal
  - 1. Pelaksanaan seleksi sesuai dengan tahapan dan jadwal pada rencana
- i) Responsivitas dan responbilitas panitia seleksi
  - 1. Pansel bertindak cepat atas aduan yang masuk

2. Memberikan solusi jika terdapat masalah
- j) Koordinasi dengan KASN dan pihak terkait
  1. Melaporkan masalah yang belum selesai, berkomunikasi dan berkoordinasi dengan KASN
- 3) Pelaporan Pelaksanaan Seleksi Terbuka
  - a) Substansi laporan
    1. Disusun sesuai tahapan pelaksanaan seleksi terbuka
    2. Menguraikan dan menjelaskan setiap proses pelaksanaan seleksi terbuka
  - b) Kelengkapan dokumen
    1. Dilengkapi dan dilampiri dengan semua dokumen pelaksanaan seleksi
  - c) Ketepatan waktu penyampaian laporan
    1. Laporan disusun dan disampaikan secara berjenjang dari Pansel ke PPK dan kemudian disampaikan kepada KASN
    2. Waktu penyampaian kurang dari 1 bulan
  - d) Pengesahan dan penyampaian laporan
    1. Dokumen laporan ditandatangani oleh PPK
    2. Laporan disampaikan kepada KASN dengan tembusan kepada Menteri PANRB dan Mendagri

c. Faktor-Faktor yang Berpengaruh pada Pelaksanaan Seleksi Terbuka JPT Pratama

Di dalam pelaksanaan seleksi terbuka untuk pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama terdapat faktor-faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan program tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh (Suhendra, 2014) faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama melalui sistem merit yaitu sebagai berikut:

1) Keterbukaan (Transparansi)

Keterbukaan atau transparansi merupakan suatu prinsip yang mana menjamin kebebasan bagi semua orang untuk mengakses dan juga memperoleh informasi berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan seperti informasi terkait sebuah kebijakan atau program, mulai dari proses pembuatan, proses pelaksanaan sampai dengan hasil yang dicapai (Wilopo, 2004). Sedangkan transparansi oleh (Andrianto, 2007) diartikan sebagai keterbukaan secara menyeluruh sekaligus memberikan tempat bagi partisipasi yang aktif dari semua lapisan masyarakat dalam suatu proses pengelolaan sumber daya publik.

Oleh sebab itu, di dalam kebijakan yang dibuat dan dikeluarkan oleh pemerintah haruslah dapat diakses secara terbuka dan dapat diperoleh dengan mudah, sehingga akan memberikan ruang yang cukup bagi setiap masyarakat untuk ikut serta berpartisipasi di dalamnya. Prinsip keterbukaan ini haruslah diterapkan di dalam pelaksanaan perekrutan dan penempatan pegawai termasuk

pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama, karena menurut (Suhendra, 2014) transparansi ini sebagai suatu upaya untuk menciptakan birokrasi pemerintahan yang menerapkan prinsip keterbukaan dan transparan dalam menyampaikan informasi dan data yang akurat pada masyarakat luas.

Dengan demikian, masyarakat juga akan dapat memberikan penilaian yang lebih obyektif dan juga rasional terhadap kinerja dari birokrasi dengan cara melihat bahwa setiap orang diberikan hak untuk memperoleh informasi, terutama dalam hal ini berkaitan dengan proses seleksi terbuka JPT Pratama mulai dari pengumuman lowongan sampai dengan pengumuman hasil akhir guna mendapatkan kepercayaan dari masyarakat luas bahwa tidak ada kecurangan dalam setiap prosesnya. Tidak hanya keterbukaan informasi untuk masyarakat umum, keterbukaan ini juga sangat diperlukan bagi pegawai dari instansi lain untuk memperoleh informasi berkaitan dengan pengisian jabatan untuk pimpinan tinggi di suatu instansi. Sehingga, pegawai dari instansi lain bias berpartisipasi dan ikut dalam proses pengisian jabatan.

## 2) Pertanggungjawaban Publik Pelaksana (Akuntabilitas)

Akuntabilitas berarti setiap kegiatan penyelenggaraan negara mulai dari awal persiapan sampai pada hasil akhir harus dapat dipertanggungjawabkan (Andrianto, 2007). Sedangkan oleh (Wilopo, 2004), akuntabilitas diartikan sebagai suatu prinsip yang menjamin

bahwa setiap kegiatan di dalam penyelenggaraan pemerintahan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka oleh pelaksana kepada pihak yang terkena dampak dari pelaksanaan atau penerapan kebijakan tersebut.

Pertanggungjawaban ini menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada kepercayaan yang akan diberikan selama proses pelaksanaan seleksi terbuka dari awal proses sampai pada pengumuman hasil akhir. Adanya kepercayaan juga untuk membuktikan bahwa tidak terjadi praktik KKN (korupsi, kolusi, nepotisme) di dalam setiap tahapan pelaksanaan seleksi terbuka. Salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan pertanggungjawaban dalam bentuk berita acara dalam setiap tahapan yang telah dilalui atau dijalankan oleh calon pejabat pimpinan tinggi masing-masing posisi atau jabatan yang diikuti.

### 3) Infrastruktur dan Teknologi

Salah satu faktor yang turut berpengaruh dalam pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama yaitu adanya dukungan infrastruktur dan teknologi yang memadai di dalam setiap proses seleksi (Suhendra, 2014). Adanya infrastruktur dan teknologi yang memadai dapat menjadi pendukung bagi terlaksananya tahapan seleksi terbuka dengan sistem yang baik pula guna memperoleh jabatan yang memiliki kompetensi untuk mengisi setiap jabatan yang kosong. Dengan

memanfaatkan teknologi, diharapkan pula akan meminimalisir terjadinya KKN dan kecurangan pada saat proses pelaksanaan seleksi.

Dukungan infrastruktur dan teknologi yang memadai juga akan dapat mempermudah proses tahapan seleksi yang dilaksanakan oleh pelamar yang mengikuti seleksi terbuka. Terutama jika dikaitkan dengan kondisi saat ini yaitu adanya Pandemi Covid-19, ada keterbatasan yang harus dijalankan di dalam pelaksanaan pemerintahan, sehingga pemanfaatan teknologi dapat menjadi pintu untuk keluar dari permasalahan dan juga pembatasan yang terjadi saat ini, untuk tetap melaksanakan pemerintahan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### **3. Teori Efektivitas**

#### **a. Konsep Efektivitas**

Efektivitas berasal dari kata efektif yang berarti: 1) memberikan efek atau ada efeknya, seperti pengaruh, akibat maupun kesan, 2) penggunaan cara atau metode dengan sarana atau alat dalam melakukan aktivitas sehingga mencapai hasil optimal yang diinginkan. Ada beberapa pengertian dari efektivitas yang disampaikan oleh beberapa ahli dalam (Hanggarjati, 2016), yaitu sebagai berikut:

- 1) Menurut Gibson, efektivitas merupakan penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi yang dicapai baik oleh individu, kelompok, maupun organisasi.

- 2) Subagyo (2000) menyampaikan bahwa efektivitas merupakan kesesuaian yang terjadi antara output dengan tujuan yang sudah ditentukan.
- 3) Emulyasa (2002: 82) berpendapat bahwa efektivitas berkaitan dengan ukuran yang menyatakan sejauh mana pencapaian dari tujuan atau sasaran baik itu kuantitas, kualitas, maupun waktu.
- 4) Drucker mengartikan efektivitas sebagai melakukan suatu pekerjaan dengan benar atau *doing the right things*.
- 5) Arens dan Lorlbecke berpendapat bahwa efektivitas berarti tercapainya tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Supriyono (2000), pengertian dari efektivitas yaitu suatu hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai, yang mana semakin besar kontribusi dalam mencapai suatu tujuan maka semakin efektif pula hasilnya. Dengan kata lain, efektivitas berfokus pada hasil (outcome), suatu kegiatan atau program akan dianggap efektif apabila output akhir yang diperoleh dapat memenuhi atau sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Efektivitas dapat pula menunjukkan seberapa jauh tujuan yang telah ditetapkan atau ditargetkan sebelumnya dapat tercapai, baik itu dari segi kuantitas, kualitas ataupun waktu pelaksanaannya (Indrayani & Niswah, 2017).

Jika dilihat dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan jika efektivitas merupakan kesesuaian antara hasil dari suatu pekerjaan dengan tujuan yang sudah ditetapkan sebelum pekerjaan tersebut dilakukan. Pekerjaan

bisa dikatakan efektif apabila pekerjaan tersebut mencapai tujuan seperti yang diharapkan.

b. Indikator Efektivitas

Menurut Gibson ada beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk mengukur efektivitas (Tangkilisan, 2005), yaitu sebagai berikut:

1) Adanya kejelasan tujuan yang hendak dicapai

Hal ini dilakukan agar pegawai memiliki arah dan sasaran pasti dalam menjalankan pekerjaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2) Adanya kejelasan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan

Strategi berarti tindakan yang dilakukan dan diambil untuk mencapai tujuan.

3) Proses perumusan dan analisis kebijakan yang mantap

Proses ini berkaitan dengan tujuan yang telah ditetapkan dengan strategi atau tindakan untuk mencapai tujuan tersebut, yang berarti kebijakan sebagai penghubung antara tujuan dengan strategi agar dapat berjalan sesuai rencana.

4) Perencanaan kebijakan yang matang

Perencanaan kebijakan yang matang berarti menentukan apa saja yang harus dikerjakan di masa depan

5) Penyusunan program yang tepat

Program sebagai tindak lanjut atau penjabaran dari kebijakan yang sudah ditetapkan, hal ini agar mempermudah dalam merealisasikan kebijakan

6) Tersedia sarana dan prasarana yang memadai

Tersedianya sarana prasana yang memadai bertujuan untuk menunjang kinerja dan meningkatkan produktifitas pegawai di dalam suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan

7) Adanya sistem pengawasan dan pengendalian program

Hal ini sebagai bahan monitoring dan evaluasi atas apa yang sudah dikerjakan sehingga dapat diambil keputusan terbaik di masa mendatang.

Cambel J. P menyatakan bahwa efektivitas dapat diukur menggunakan

beberapa indikator, yaitu:

- 1) Keberhasilan suatu program
- 2) Keberhasilan dari tujuan atau sasaran
- 3) Kepuasan terhadap suatu program
- 4) Tingkat input dan output
- 5) Pencapaian tujuan secara menyeluruh

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2014), ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas suatu kegiatan yaitu:

- 1) Pemahaman akan program atau kegiatan
- 2) Tepat sasaran
- 3) Tepat waktu
- 4) Tercapainya suatu tujuan
- 5) Perubahan nyata

## **F. Definisi Konseptual**

### **1. Sistem Merit**

Sistem merit merupakan suatu kebijakan yang dibuat untuk mengelola SDM dalam lingkungan pemerintahan dimana perekturan dan penempatan atau promosi pegawai dilaksanakan berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan juga kinerja yang adil serta wajar tanpa diskriminasi atau membedakan latar belakang kehidupan, latar belakang politik, agama, suku, ras, gender, warna kulit dan sebagainya. Sistem merit menempatkan prestasi sebagai faktor utama, dimana pegawai yang memiliki prestasi dan kinerja baik akan diberikan *reward* atau penghargaan, sedangkan pegawai yang memiliki prestasi dan kinerja buruk akan mendapatkan *punishment*.

### **2. Seleksi Terbuka JPT Pratama**

Seleksi terbuka merupakan suatu perubahan di dalam pengembangan ASN, yang awalnya dilaksanakan berdasarkan seleksi secara tertutup (*Closed Career System*) menjadi seleksi secara terbuka (*Open Career System*). Seleksi terbuka JPT diartikan sebagai suatu proses di dalam pengisian JPT yang dilaksanakan melalui kompetisi secara terbuka. Dalam pelaksanaannya, seleksi terbuka tidak hanya mengedepankan kompetisi secara terbuka tetapi memperhatikan aspek lain seperti kompetensi, kepangkatan, kualifikasi, rekam jejak jabatan, integritas serta pendidikan dan pelatihan.

### **3. Efektivitas**

Efektivitas merupakan kesesuaian antara hasil dari suatu pekerjaan dengan tujuan yang sudah ditetapkan sebelum pekerjaan tersebut dilakukan. Pekerjaan

bisa dikatakan efektif apabila pekerjaan tersebut mencapai tujuan seperti yang diharapkan.

## G. Definisi Operasional

### 1. Efektivitas Pelaksanaan Seleksi Terbuka JPT Pratama

Untuk mengukur efektivitas dari pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama DIY di masa Pandemi Covid-19, digunakan indikator efektivitas dari (Alkadafi et al., 2018), yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. Definisi Operasional

No.	Variabel	Indikator	Parameter
1.	Efektivitas Seleksi Terbuka JPT Pratama DIY tahun 2020 di masa Pandemi Covid-19	<b>Pelaksanaan Seleksi Terbuka:</b>	
		a. Pelaksanaan pengumuman seleksi terbuka	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengumuman yang diinformasikan sesuai dengan rencana seleksi terbuka</li> <li>- Pengumuman ditandatangani/ditetapkan oleh Ketua Pansel</li> <li>- Pengumuman disebarluaskan melalui berbagai media</li> </ul>
		b. Pelaksanaan seleksi administrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan persyaratan umum dan khusus yang ada di dalam rencana seleksi sebagai dasar pelaksanaan seleksi administrasi</li> <li>- Ada berita acara penetapan hasil penilaian seleksi administrasi</li> <li>- Hasil seleksi administrasi diumumkan secara terbuka</li> </ul>
		c. Pelaksanaan pengujian kompetensi manajerial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengujian kompetensi manajerial oleh <i>assessor</i> dilaksanakan sesuai ketentuan</li> <li>- Hasil penilaian <i>assessment center</i> disusun dalam bentuk dokumen sesuai standar</li> <li>- Hasil uji kompetensi manajerial diumumkan dan dapat diakses oleh peserta seleksi</li> </ul>

	d. Pelaksanaan pengujian kompetensi teknis atau bidang keahlian dan sosio kultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pansel melakukan pengujian kompetensi teknis melalui penulisan makalah</li> <li>- Pansel melakukan pengujian kompetensi teknis dan sosio kultural presentasi dan wawancara</li> <li>- Hasil uji kompetensi manajerial diumumkan dan dapat diakses oleh peserta seleksi</li> </ul>
	e. Pelaksanaan penelusuran rekam jejak	- Penelusuran rekam jejak dilaksanakan sebelum wawancara dan meminta konfirmasi dari berbagai pihak
	f. Pelaksanaan pengujian kesehatan peserta seleksi	- Hasil pengujian kesehatan menjadi dasar pertimbangan penilaian
	g. Penetapan hasil pelaksanaan seleksi terbuka (3 calon terbaik)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penilaian hasil pelaksanaan seleksi terbuka dilakukan dengan berdasar pada hasil pengujian kompetensi kandidat</li> <li>- Penetapan hasil 3 terbaik diumumkan secara terbuka</li> </ul>
	h. Pelaksanaan seleksi sesuai jadwal	- Pelaksanaan seleksi sesuai dengan tahapan dan jadwal pada rencana
	i. Responsivitas dan responibilitas panitia seleksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pansel bertindak cepat atas aduan yang masuk</li> <li>- Memberikan solusi jika terdapat masalah</li> </ul>
	j. Koordinasi dengan KASN dan pihak terkait	- Melaporkan masalah yang belum selesai, berkomunikasi dan berkoordinasi dengan KASN

## 2. Faktor-Faktor yang Berpengaruh pada Pelaksanaan Seleksi Terbuka

### JPT Pratama

Untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang berpengaruh pada pelaksanaan Seleksi Terbuka JPT Pratama DIY di masa Pandemi Covid-19, akan digunakan indikator yang disampaikan oleh (Suhendra, 2014) yang terdiri atas:

- a. Keterbukaan (Transparansi)
- b. Pertanggungjawaban Publik Pelaksana (Akuntabilitas)
- c. Infrastruktur dan Teknologi

## **H. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Dengan melihat latar belakang masalah maka penelitian dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif secara deskriptif. Penelitian kualitatif digunakan sebagai strategi untuk mengumpulkan jawaban yang diberikan oleh responden guna menjawab permasalahan yang akan diteliti (Subandi, 2011). Oleh Maloeng, penelitian kualitatif dengan deskriptif diartikan sebagai suatu metode penelitian untuk memahami fenomena yang terjadi dan juga dialami oleh subyek penelitian (baik perilaku, persepsi, kegiatan, tindakan dll) secara keseluruhan, yang kemudian dideskripsikan dalam bentuk kata-kata dan bahasa (Mulyadi, 2013). Menurut Strauss dan Corbin, penelitian kualitatif ini menghasilkan data yang tidak dapat diperoleh jika menggunakan prosedur-prosedur statistik tetapi dengan prosedur yang menghasilkan data-data berupa deskripsi perkata dan juga perilaku obyek dari hasil pengamatan (Wahidmurni, 2017).

Ada dua ciri-ciri yang utama dalam penelitian kualitatif, yang pertama yaitu data yang ada kebanyakan berbentuk narasi, bukan angka, cerita, deskripsi, dokumen tertulis ataupun tidak tertulis. Kedua, dalam penelitian kualitatif tidak ada rumusan ataupun aturan yang mengikat untuk mengolah data dan menganalisis data (Gumilang, 2016). Penelitian kualitatif memiliki tujuan untuk

mempermudah pemahaman terhadap fakta dan jika memungkinkan serta sesuai dengan model, maka penelitian kualitatif bisa menghasilkan suatu hipotesis penelitian baru (Chariri, 2009).

Jadi pada intinya, penelitian kualitatif secara deskriptif merupakan metode penelitian yang menggambarkan atau menjabarkan suatu fenomena yang diteliti (baik itu suatu kejadian atau tindakan) menjadi kata-kata (deskripsi). Metode penelitian ini dipilih karena lebih mudah dalam mendiskripsikan, menjabarkan dan menjelaskan hasil penelitian, terutama karena data-data yang diperoleh berasal dari wawancara terhadap narasumber, sehingga hasil penelitian akan dapat dipahami dengan jelas dan mudah oleh pembaca.

## **2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian berarti tempat dilaksanakannya penelitian. Penetapan lokasi penelitian akan mempermudah pelaksanaan penelitian karena dengan ditetapkannya lokasi penelitian berarti objek dan juga tujuan penelitian sudah pula ditetapkan (Rahmat, 2009). Penelitian ini dilakukan di lingkungan Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), lebih tepatnya di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) DIY. Lokasi dipilih karena BKD selaku pelaksana fungsi penunjang urusan pemerintahan dibidang kepegawaian daerah.

## **3. Unit Analisis Data**

Unit analisis data di dalam suatu penelitian yaitu satuan baik itu berupa individu, kelompok, benda ataupun latar peristiwa sosial, misalnya aktivitas dari individu atau kelompok yang dijadikan sebagai subjek penelitian (Sugiyono, 2012). Unit analisis data untuk penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Unit Analisis Data

No.	Instansi	Jumlah	Narasumber
1.	Badan Kepegawaian Daerah (BKD) DIY	2	Kepala BKD DIY dan Sekretaris
2.	Bidang Perencanaan Pengadaan dan Sistem Informasi Kepegawaian	1	Kepala Bidang Perencanaan Pengadaan dan Sistem Informasi Kepegawaian
3.	Panitia Seleksi JPT Pratama DIY	1	Ketua Panitia Seleksi JPT Pratama DIY
4.	Peserta Seleksi JPT Pratama DIY	2	Peserta Seleksi JPT Pratama DIY

#### 4. Jenis Data

##### a. Data Primer

Menurut (Sugiyono, 2012) data primer adalah sumber data yang diberikan langsung pada pengumpul data. Data primer yang akan digunakan yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan responden.

Tabel 3. Data Primer

No.	Data Primer	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
1.	Tujuan Seleksi Terbuka JPT Pratama melalui sistem merit	Kepala BKD DIY dan Sekretaris	Wawancara
2.	Pelaksanaan Seleksi Terbuka JPT Pratama melalui Sistem Merit	Kepala Bidang Perencanaan Pengadaan dan Sistem Informasi Kepegawaian	Wawancara
3.	Pelaksanaan Seleksi Terbuka JPT Pratama DIY	Ketua Panitia Seleksi JPT Pratama DIY	Wawancara
4.	Pelaksanaan Seleksi Terbuka JPT Pratama DIY	Peserta Seleksi JPT Pratama DIY	Wawancara

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data. Data sekunder yang digunakan berasal dari beberapa sumber seperti jurnal, laporan, berita, catatan, dan data sekunder lainnya yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

Tabel 4. Data Sekunder

No.	Data Sekunder	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
1.	Laporan Pelaksanaan Seleksi Terbuka JPT Pratama DIY tahun 2020	BKD DIY	Dokumentasi

## 5. Teknik Pengumpulan Data

Data-data penelitian akan dikumpulkan dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi.

a. Wawancara

Wawancara yaitu suatu teknik mencari dan memperoleh informasi secara langsung dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada narasumber untuk mendapatkan informasi yang diinginkan (Rahmat, 2009). Di dalam penelitian kualitatif terdapat beberapa jenis wawancara berdasarkan strukturnya (Rachmawati, 2007). Pertama, wawancara tidak berstruktur yaitu wawancara yang sifatnya fleksibel, dimana peneliti mengikuti pemikiran dan jawaban dari narasumber. Dalam wawancara ini, biasanya dimulai dengan pertanyaan umum dan tidak ada pertanyaan khusus yang disiapkan sebelumnya. Wawancara jenis ini cocok digunakan bila wawancara dilakukan lebih dari satu kali dan menghasilkan banyak data, tetapi juga berpeluang menghasilkan banyak data atau informasi yang tidak berguna (dross rate).

Kedua, wawancara semi berstruktur yaitu wawancara yang dilakukan dengan menanyakan pertanyaan umum tapi sudah mengarah pada topik utama. Dalam wawancara ini, penanya atau peneliti dapat mengembangkan pertanyaan dan *cross rate* yang muncul lebih sedikit daripada wawancara tidak berstruktur. Jenis wawancara yang ketiga yaitu wawancara berstruktur yaitu wawancara yang dilakukan dengan menanyakan pertanyaan sesuai dengan daftar pertanyaan yang sudah dibuat sebelumnya dan mirip dengan kuisisioner survei tertulis. Wawancara jenis ini dianggap memiliki kekurangan seperti data yang diperoleh tidak kaya dan mengarahkan jawaban narasumber

Jadi, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan ketiga jenis wawancara diatas, dimana pertanyaan-pertanyaan diajukan dengan mengacu pada topik dan akan dikembangkan sesuai dengan jawaban dan pendapat dari narasumber serta menyesuaikan dengan data yang dibutuhkan dalam penelitian. Wawancara dilakukan dengan aparaturnya pemerintah di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) DIY yang merupakan pelaksana fungsi penunjang urusan pemerintahan dibidang kepegawaian daerah.

#### b. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data selanjutnya yaitu teknik pengumpulan data berupa dokumentasi, yang berarti mengumpulkan dan mencari informasi dengan melihat dan menganalisis dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian (Nilamsari, 2014). Dokumen yang digunakan yaitu dokumen resmi yang berkaitan dengan pelaksanaan seleksi JPT Pratama DIY. Ada dua jenis dokumen resmi menurut Maloeng (Sugiyono, 2012) yaitu

dokumen internal berupa catatan, seperti pengumuman, instruksi, aturan dalam suatu lembaga, hasil notulensi rapat keputusan pimpinan dan lain sebagainya. Kemudian, ada dokumen eksternal berupa bahan informasi yang dihasilkan oleh suatu lembaga sosial seperti koran, surat pernyataan, majalah dan lain sebagainya.

## **6. Teknik Analisis Data**

Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan teknik analisis data interaktif. Teknik analisis data interaktif terdiri atas (Rijali, 2019):

### **a. Reduksi Data**

Reduksi data berarti suatu proses pemilihan dan perangkuman data-data kasar yang berasal dari catatan di lapangan yang berkaitan dengan hal pokok dalam penelitian, kemudian memfokuskannya menjadi hal-hal penting. Dengan kata lain, reduksi data berarti meringkas data yang sudah dikumpulkan kedalam suatu konsep, kategori, ataupun tema-tema tertentu.

### **b. Penyajian Data**

Penyajian data berarti kegiatan menyusun dan menggabungkan data atau informasi yang sudah diperoleh dan sudah direduksi. Di dalam kegiatan ini juga dilakukan penyusunan pola hubungan diantara keseluruhan data yang ada, sehingga akan mempermudah dalam pengambilan tindakan selanjutnya, apakah akan dilakukan penarikan kesimpulan atau akan dilakukan analisis lebih mendalam. Bentuk penyajian data di dalam penelitian kualitatif dapat berupa teks narasi berbentuk catatan lapangan, bagan, grafik, tabel, matriks dan sebagainya.

### c. Penarikan Kesimpulan

Dengan mengacu pada data yang sudah disusun, peneliti kemudian melakukan interpretasi dan kemudian dilakukan penarikan kesimpulan atas pola keteraturan ataupun penyimpangan yang ditemukan selama penelitian. Di tahap ini, peneliti akan bisa menjawab permasalahan dari penelitian yang dilakukan.