

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebagai seorang aparatur sipil negara sudah seyogyanya mempunyai tanggung jawab dalam menempati posisi yang strategis untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Hal ini harus diikuti dengan sumber daya manusia yang berkualitas dengan mempunyai semangat dan integritas tinggi. Dengan dimulainya era reformasi saat ini pemerintah dituntut untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkompeten dan profesional untuk mendapatkan arah pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan yang jelas. Salah satunya adalah dengan cara menerapkan reformasi birokrasi dengan meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur nya.

Reformasi birokrasi diarahkan untuk menciptakan kinerja birokrasi yang profesional dan akuntabel. Birokrasi dalam melakukan berbagai kegiatan perbaikan pelayanan diharapkan lebih berorientasi pada kepuasan pelanggan, yakni masyarakat pengguna jasa. Kepuasan total dari masyarakat pengguna jasa tersebut dapat dicapai apabila birokrasi pelayanan menempatkan masyarakat sebagai pengguna jasa dalam pemberian pelayanan. Perubahan paradigma pelayanan publik tersebut diarahkan pada perwujudan kualitas pelayanan prima kepada publik melalui instrumen pelayanan yang memiliki orientasi pelayanan lebih cepat, lebih baik, dan lebih murah (Dwiyanto Dkk, 2002:217-218).

Berbicara mengenai Indonesia itu sendiri dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi, jumlah pegawai negeri sipil di Indonesia bisa di katakan cukup banyak. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) jumlah pegawai negeri sipil pada tahun 2014 tercatat ada 4.455.303 pegawai dengan pembagian 2.288.631 jiwa laki-laki dan 2.166.672 jiwa perempuan. Namun dari banyaknya jumlah pegawai tersebut masih bisa dikatakan belum mampu di optimalkan dengan baik dan belum mampu memberikan dampak yang signifikan (Badan Pusat Statistik, 2014).

Menurut pakar ekonomi Faisal Basri bahwa perlu adanya pembandingan dengan negara lain untuk bisa mengatakan apakah porsi belanja pegawai terlalu besar, terlalu kecil, atau sudah layak. Namun demikian, jika dilihat unit per unit, masih banyak gaji pegawai negeri sipil (PNS) yang rendah dan kemudian telah terjadi pertumbuhan jumlah PNS yang tidak produktif. Misalnya adalah jumlah pegawai pemerintah pusat terus bertambah. Padahal dengan otonomi daerah, jumlahnya seharusnya berkurang karena hampir seluruh fungsi pemerintah pusat diserahkan ke daerah (Kompas, 2012).

Dalam rangka mewujudkan ASN yang berkualitas adapun regulasi yang menanungi hal ini adalah Undang-Undang No 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dengan tujuan membentuk sosok pegawai negeri yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Kemudian UU Kepegawaian ini dirubah menjadi Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Apraratur Sipil Negara hal ini tidak

lain dan tidak bukan untuk menjadi dasar penguatan birokrasi di ruang lingkup penyelenggaraan pemerintahan. Dengan adanya regulasi ini di harapkan mampu merubah citra birokrasi yang selama ini terstigma negatif untuk meningkatkan sumber daya aparatur yang berkualitas.

Dengan melihat bagaimana fenomena-fenomena birokrasi yang ada Indonesia saat ini setidaknya ada beberapa permasalahan kepegawaian yang bisa disimpulkan: *Pertama*, menurut Eko Prasajo dalam Mutiarin dan Zaenudin (2014:154) ada empat sumber penyakit birokrasi di Indonesia yaitu, (1) budaya menguasai bukan melayani publik dalam birokrasi yang diakibatkan proses pengisian jabatan-jabatan dalam birokrasi berdasarkan kedekatan dengan penguasa. (2) ketidakmampuan melayani dalam birokrasi karena proses penerimaan pegawai dilakukan dengan cara-cara tidak profesional dan sarat kepentingan. (3) adanya kerusakan moral dalam birokrasi yang selalu berpikir mendapatkan uang dari proyek-proyek yang dilakukan. (4) partai politik mengangap birokrasi sebagai sumber uang.

Kedua, Menurut Heady dan Wallis dalam Mustafa (2013:127-128) menyatakan bahwa birokrasi pemerintahan di negara-negara berkembang seperti Indonesia mempunyai kekurangan sumber daya manusia yang berkualitas baik dari segi kepemimpinan, manajemen, kemampuan dan ketrampilan teknis yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan. Sebaliknya, kondisi yang sering dijumpai adalah banyaknya sumber daya manusia yang kurang berkualitas dengan pembagian tugas yang tidak jelas. Akibatnya, tidak saja terjadi inefisiensi dalam

penggunaan sumber daya manusia, tetapi juga terjadi penumpukan pegawai dalam satu unit kerja atau instansi.

Ketiga, mantan Menpan-RB Yuddy Chrisnandi menjelaskan bahwa sumber daya manusia saat ini selain masalah profesionalisme dan mentalitas yang belum memenuhi standar nasional, masih terdapat tren di sejumlah pemerintah daerah untuk terus menambah tenaga *outsourcing* dan honorer tanpa SOP dan kriteria yang baik, pasti dan transparan (Liputan6, 2016).

Keempat, ketidakjelasan misi juga membuat orientasi birokrasi dan pejabatnya pada prosedur dan peraturan menjadi amat tinggi. Apalagi dalam birokrasi publik di Indonesia yang cenderung menjadikan prosedur dan peraturan sebagai panglima, maka ketidakjelasan misi birokrasi publik mendorong para pejabat birokrasi menggunakan prosedur dan peraturan sebagai kriteria utama dalam penyelenggaraan pelayanan, para pejabat birokrasi sering mengabaikan perubahan yang terjadi dalam lingkungan dan alternatif cara pelayanan yang mungkin bisa mempermudah para pengguna layanan untuk bisa mengakses pelayanan secara lebih mudah dan murah (Dwiyanto Dkk, 2002:4).

Kelima. Faisal Tamim dalam Atmojo (2015) menyatakan bahwa rekrutmen pegawai negeri sipil di Indonesia kebanyakan berdasarkan politis dan tidak berdasarkan kompetensi, hal ini yang menjadikan salah satu penyebab rendahnya kualitas pelayanan publik. *Keenam*, Wahiyuddin dalam Atmojo (2015) menyatakan rekrutmen, pengangkatan, dan pemindahan serta pembinaan karier pegawai negeri sipil sangat tidak memperhatikan prinsip kompetensi akan tetapi didasarkan pada pertimbangan politik.

Permasalahan dalam kepegawaian yang menjadi sorotan utama saat ini, yakni menyangkut proses rekrutmen pegawai atau pengisian jabatan pegawai/pejabat pemerintahan yang tidak transparan dan cenderung masih menggunakan mekanisme pengisian jabatan secara tertutup (*close career system*) yang lebih mengutamakan pada peran pejabat atasan dalam melakukan pengangkatan pejabat dengan jabatan di bawahnya. Proses seperti inilah yang banyak ditentukan berdasarkan relasi-relasi politik, kekeluargaan, dan ekonomi yang sangat kental dengan muatan praktek korupsi, kolusi, nepotisme, dan sebagainya yang tidak mencerminkan nilai-nilai luhur pengangkatan pejabat itu sendiri.

Berbagai praktek menyimpang dalam proses pengisian jabatan struktural secara tertutup menimbulkan keraguan akan keefektifan mekanisme pengisian jabatan tersebut, karena pada akhirnya hanya mengutamakan aspek politis pengangkatan pejabat itu saja, namun mengenyampingkan aspek kualitas dan kualifikasi yang diperlukan untuk mengisi suatu jabatan struktural. Maka kemudian banyak dijumpai pejabat-pejabat yang menempati suatu jabatan struktural yang tidak sesuai dengan kualifikasinya, yang pada akhirnya akan memperburuk kinerja dari instansi pejabat tersebut.

Hal ini jelas tidak sesuai dengan salah satu prinsip umum kepegawaian yang mengamanatkan pejabat harus ditempatkan pada jabatan yang sesuai (*the right man on the right position*). Berbagai masalah yang muncul dalam mekanisme pengisian jabatan struktural secara tertutup tersebut, kemudian

mendorong dilakukannya pergesaran sistem pengisian jabatan struktural menjadi pengisian jabatan struktural secara terbuka (*open career system*) (Agung, 2014).

Rekrutmen pegawai melalui lelang jabatan merupakan salah satu cara pemerintah dalam pengisian jabatan struktural secara terbuka dengan tujuan penjarangan sumber daya aparatur berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) No. 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural Yang Lowong Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah yang juga menjadi dasar regulasi terkait lelang jabatan menjelaskan lelang jabatan atau seleksi 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 serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan kemudian undang-undang ini diperkuat dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada pasal 72 ayat 2 yang berbunyi “Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk di promosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi” hal ini menjelaskan bahwa sistem promosi haruslah terbuka dan kompetitif.

Eko Prasajo menjelaskan bahwa rekrutmen pegawai melalui lelang jabatan menjadi pengungkit terbesar perubahan birokrasi. Selain menumbuhkan kompetisi yang sehat, fair, obyektif, juga bebas dari KKN. Dengan promosi terbuka ini

menguntungkan kepala daerah, menteri, dan kepala LPNK. Sebab dengan cara ini akan mampu mendapatkan calon-calon pimpinan satuan kerja perangkat daerah (SKPD), serta pejabat terbaik (JPNN, 2013).

Pelaksanaan penyeleksian lelang jabatan yang berdasarkan pada *merit system* yang sudah di atur di dalam UU ASN telah diasumsikan akan melahirkan pejabat yang berkompeten sehingga memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Menurut UU ASN *merit system* adalah kebijakan dan manajemen sumberdaya manusia yang mengutamakan integritas, kualifikasi kompetensi, kinerja dan budaya pelayanan dalam seleksi, mutasi, promosi, penggajian dan pemberhentian pegawai. *Merit system* menjamin perlakuan objektif, adil, wajar, dan tidak membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, dan kondisi kecacatan.

Dengan adanya *merit system* proses penyeleksian akan terselenggara dengan baik dan terjamin karena penjarangan sumberdaya aparatur dapat dilihat dari kompetensi para pengisi jabatan dan kualitas kinerja pegawai. Hal ini sebagai langkah solutif untuk mewujudkan reformasi birokrasi yang sekarang mendapat respon negatif dari masyarakat dalam perihal pelayanan. Selain *merit system* adapun penyeleksian pegawai menggunakan metode *assesment center*. *Assesment center* merupakan suatu metode yang digunakan untuk dapat mengetahui kompetensi dari kandidat. Pemerintah Daerah DIY merupakan pemerintah pertama yang mengaplikasikan metode *assesment center* dalam pengisian jabatan struktural (Yahya, 2015).

Namun dalam proses pelaksanaan lelang jabatan ini masih banyaknya permasalahan dan patologi-patologi birokrasi dalam penerapannya sehingga reformasi birokrasi yang seharusnya memperbaiki sistem pelayanan publik yang berdasarkan prinsip melayani menjadi terstigma negatif. Seperti yang diungkapkan oleh M. Ryaas Rasyid (2016) ada beberapa sisi negatif dari sistem lelang jabatan terbuka yang saat ini sedang digalakan di beberapa daerah.

Pertama, penggunaan istilah "lelang jabatan" dalam lingkungan pemerintahan merupakan hal yang mutlak salah, baik secara terminologis maupun dalam praktik administrasi kepegawaian. Aktivitas "lelang" hanya berlaku dalam konteks jual beli dan sangat mengedepankan nilai keuntungan (profit). Dalam pemerintahan, pengisian jabatan selalu dalam konteks pelayanan publik dengan acuan utama pada kompetensi dan profesionalisme (*merit system*). Yang menjadi catatan keprihatinan beliau adalah pemerintah sama sekali tidak pernah mengoreksi penggunaan istilah "lelang jabatan" yang terus beredar di media massa dan di berbagai forum publik. Ada semacam pembiaran atas sesuatu yang salah, sehingga citra birokrasi pemerintahan tercederai terus menerus.

Kedua, Dalam praktik administrasi modern dikenal adanya "*open career system*" yang salah satu wujudnya adalah "*open recruitment*." Penerapan sistem karier terbuka ini umumnya dibatasi hanya untuk jabatan tertentu yang memerlukan kompetensi keahlian dan integritas kepribadian tinggi. Persyaratannya dirumuskan secara rinci dan metode penetapannya dilakukan secara terbuka. Prosesnya dimulai dengan seleksi secara administrasi, penulisan makalah, presentasi, uji kompetensi, dan uji psikologis.

Ketiga, berdasarkan pemaknaan sistem karier terbuka tersebut, maka pemberlakuan pengisian jabatan secara terbuka "untuk semua jabatan" dalam pemerintahan adalah sesuatu yang tidak lazim dan karena itu tidak tepat. Dalam birokrasi pemerintahan, faktor pengalaman, prestasi, kesetiaan, dan kepangkatan tidak dapat dikesampingkan, dan merupakan faktor penentu dari pengembangan pola karier pegawai. Semua penilaian atas kompleksitas faktor-faktor tersebut dalam diri setiap pegawai hanya dapat diketahui dan dinilai oleh atasan langsung secara bertingkat. Oleh karena itu, penerapan pengisian jabatan secara terbuka untuk "semua jabatan" yang proses seleksinya dilakukan oleh sebuah tim seleksi yang merupakan personalia yang datang dari luar akan berpotensi merusak pola karier pegawai.

Keempat, dalam pelaksanaan pola karier pegawai berdasarkan pengalaman, prestasi, dan kesetiaan, penilaian atasan langsung dan rekomendasi atasan dua tingkat di atasnya merupakan faktor penting yang tidak dapat diabaikan. Pengabaian terhadap faktor tersebut dapat berimplikasi pada terjadinya ketidakserasian pelaksanaan tugas di lingkungan kerja, yang selanjutnya menyebabkan ketidakefisienan dan ketidakefektifan penyelenggaraan pemerintahan.

Dan kemudian M. Ryaas Rasyid menyimpulkan ada kesalahan fatal dalam penerapan lelang jabatan selama ini terletak pada 3 hal, yakni, (a) Diberlakukan untuk semua jabatan, dan bukan hanya untuk jabatan tertentu yang memerlukan kompetensi keahlian dan integritas kepribadian yang tinggi. Akibatnya, dengan proses yang relatif panjang, maka banyak daerah yang mengalami kevakuman

pejabatnya, yang kemudian memunculkan masalah lain, seperti gangguan dalam kelancaran pengelolaan anggaran dan kelambatan pengambilan keputusan strategis dalam pelaksanaan tugas. (b) Sejauh ini pemerintah belum membuat acuan tentang standar kompetensi teknis untuk jabatan-jabatan yang dilelang yang berlaku secara nasional. Akibatnya terjadi variasi standar antar daerah, dan sekaligus ketidakpastian dalam menilai kelayakan standar yang digunakan oleh setiap daerah. (c) Sistem seleksi tidak mengikuti prosedur yang berlaku dalam praktik administrasi di negara-negara maju seperti Amerika Serikat. Misalnya untuk presentasi calon, penilaiannya bukan hanya dilakukan oleh panel, tetapi juga oleh para ahli yang diundang untuk hadir sebagai pihak yang mempunyai otoritas menilai secara profesional. Selain itu, pembentukan panel juga cenderung belum sepenuhnya bersifat objektif.

Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan salah satu provinsi yang sudah mulai menerapkan sistem lelang jabatan dalam rekrutmen pegawai. Hal ini sebagai usaha pemerintah daerah dalam menjaring pegawai yang berkualitas. Tata cara promosi jabatan pemerintah daerah DIY ini mirip dengan sistem lelang jabatan yang berada di perusahaan. Adapun badan atau instansi yang mempunyai wewenang dalam proses rekrutmen ini adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) namun ada beberapa provinsi yang sudah tidak menempatkan Baperjakat dalam proses rekrutmen pegawai seperti Provinsi Kalimantan Timur. Pelaksanaan rekrutmen pegawai pemerintah DIY itu sendiri diatur dalam Peraturan Gubernur Daerah

Istimewa Yogyakarta No 18 Tahun 2003 Tentang Pedoman Teknis Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Sri Sultan Hamengku Buwono X menjelaskan pada tahun 2014 untuk Provinsi DIY sendiri masih menggunakan Baperjakat untuk proses rekrutmen pejabat. Hal itu lantaran belum terbentuknya Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang bertugas menyeleksi jabatan dan mengawasi tahapan proses rekrutmen, mengevaluasi penerapan asas, nilai dasar, kode etik perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN). Namun demikian, proses rekrutmen melalui sistem Baperjakat maupun KASN tidak jauh berbeda. Kedua cara tersebut, sama-sama menghasilkan pejabat struktural terbaik atas dasar meritokrasi. Lebih lanjut dia menyebutkan kedua cara tersebut juga menetapkan persyaratan yang juga sama dalam proses rekrutmen (Oktarinda, 2014).

Lelang jabatan dinilai masih menjadi dilema di kalangan pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta pasalnya lelang jabatan yang dibuka untuk umum ini akan merusak sistem kaderisasi yang telah terbangun sejak lama. Sistem kaderisasi diterapkan oleh sebuah instansi tidak lain adalah untuk mempromosikan seseorang yang telah direkomendasikan oleh kesepakatan internal hal ini dianggap penting karena seseorang yang telah direkomendasikan oleh kesepakatan internal dengan berdasarkan pengalaman dan kapabilitas kinerja sehingga diharapkan mampu memimpin sebuah organisasi dengan baik namun jika lelang jabatan di buka secara umum dikhawatirkan banyak aparatur, calon terpilih lelang masih membutuhkan adaptasi lebih lama dan belum mempunyai syarat pengalaman untuk lebih mengenal dinamika di dalam instansi tersebut.

Kemudian lelang jabatan yang akan di selenggarakan tidak memungkiri akan membuka jalan nepotisme bagi kelompok-kelompok kepentingan yang ingin menempati posisi jabatan struktural karena melihat sejarah Pemerintah DIY itu sendiri masih belum cukup pengalaman dalam hal lelang terbuka untuk penempatan formasi jabatan, walaupun bisa dikatakan pemerintah DIY sudah lama menggunakan sistem lelang jabatan namun lelang jabatan yang diterapkan hanya sebatas lelang jabatan secara mufakat hal ini diungkapkan oleh Agus Supriyanto selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah (Harian Jogja, 2015). Maka dari itu sangat diperlukan pengawasan dan peraturan secara terikat terhadap panitia seleksi karena panitia seleksi juga didatangkan dari pihak eksternal instansi bisa dikatakan hal ini yang dapat memunculkan potensi nepotisme.

Selain itu biaya yang akan di keluarkan pemerintah DIY tidaklah sedikit karena membutuhkan pihak-pihak terkait demi kelancaran pelaksanaan lelang jabatan. Seperti yang di ungkapkan oleh Agus Supriyanto :

“Rekrutmen pegawai dalam rangka ASN ini biayanya terlalu tinggi/mahal kita harus mengundang pejabat dari pusat meskipun formasinya satu, misalnya kita butuh seorang dokter kita harus mengundang dari Kementerian Kesehatan, kita butuh binamarga kita harus mengundang dari Menteri PU, biaya terlalu tinggi” (RRI, 2015).

Maka dari itu tidak memungkiri bahwa keraguan dalam penerapan sistem lelang jabatan di pemerintah daerah DIY perlu adanya pengamatan dan pengawasan lebih lanjut dengan melihat setiap sudut pandang karena praktik-praktik patologi birokrasi memungkinkan muncul dalam proses rekrutmen di

pemerintah daerah DIY sekarang ini, sejalan dengan perkembangan reformasi birokrasi yang saat ini dirasa perlu adanya pengawasan dalam perkembangannya.

Dengan demikian tentu saja menjadi menarik untuk melihat bagaimana pola dan alur lelang jabatan yang sudah dilakukan oleh pemerintah DIY. Sebagai salah satu pemerintah daerah yang menerapkan sistem lelang jabatan yang mengedepankan kompetensi sebagai pertimbangan utama, maka peneliti tertarik untuk memfokuskan penelitian ini dengan melihat BAGAIMANA PELAKSANAAN DAN KINERJA INOVASI REKRUTMEN PEJABAT STRUKTURAL MELALUI LELANG JABATAN DI PEMERINTAH PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan. Masalah yang diteliti dalam penelitian ini yaitu,

1. Bagaimana pelaksanaan rekrutmen pejabat struktural melalui model lelang jabatan di pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta ?
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan rekrutmen pejabat struktural melalui model lelang jabatan di pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pelaksanaan dari rekrutmen pejabat struktural melalui model lelang jabatan di pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan rekrutmen pejabat struktural melalui model lelang jabatan di pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan perkembangan ilmu pemerintahan, khususnya berhubungan tentang rekrutmen pegawai melalui seleksi terbuka. Penjaringan sumberdaya aparatur yang diharapkan berdasarkan dengan prinsip-prinsip rekrutmen yaitu kompetensi dan kualitas kinerja. Selain hal tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan penelitian berikutnya yang relevan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada Badan Kepegawaian Daerah selaku instansi yang berwenang dalam rangka penjaringan sumberdaya aparatur yang berkualitas. Sesuai dengan reformasi birokrasi saat ini tuntutan publik dalam perbaikan kualitas pelayanan mengharuskan pemerintah untuk lebih konsisten dalam penjaringan sumberdaya aparaturnya sehingga pelayanan mampu di maksimalkan dengan baik.

E. Kerangka Dasar Teori

1. Rekrutmen

1) Definisi Rekrutmen

Menurut Zaenuri (2015), Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen juga merupakan serangkaian mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, dan keahlian yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Menurut Henry Simamora dalam Zaenuri (2015), rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Menurut Schermerhorn dalam Zaenuri (2015), rekrutmen (*recruitmen*) adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan. Menurut Fraustin Cardozo Gomes dalam Zaenuri (2015), rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Rekrutmen merupakan penarikan calon pegawai dalam serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana, guna memperoleh calon-calon pegawai yang memenuhi syarat-syarat yang dituntut oleh suatu jabatan tertentu, yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Melalui program penarikan

pegawai, organisasi harus dapat memperoleh sekelompok pelamar yang benar-benar sesuai dengan tuntutan jabatan (*job requirement*), yang sebelumnya telah terurai secara rinci dalam *job description* (uraian jabatan), *job specification* (spesifikasi jabatan), dan *job performance standard* (standar penampilan jabatan) (Sirait, 2006 : 57).

2) Maksud dan Tujuan Rekrutmen

Maksud dan tujuan rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar. Proses rekrutmen perlu dikaitkan dalam dua hal. *Pertama*, para pencari tenaga kerja baru perlu mengkaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis pekerjaan, karena informasi tersebut mengandung hal-hal penting tentang tugas apa yang akan dilakukan oleh para tenaga kerja baru yang berhasil dicari, ditemukan, diseleksi dan dipekerjakan. *Kedua*, komentar para manajer yang kelak akan membawahi tenaga kerja baru itu harus diperhatikan, bahkan dipertimbangkan dengan matang.

Menurut Henry Simamora dalam Zaenuri (2015) proses rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain:

- a. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan

pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

- b. Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
- c. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesankesan positif terhadap perusahaan (Zaenuri, 2015 : 173-174).

3) Teknik-Teknik Rekrutmen

Untuk memperoleh sumber daya yang diinginkan dan mempunyai kualifikasi serta kompetensi tertentu maka perlu ada teknik-teknik rekrutmen yang dipakai secara menyeluruh. Teknik-teknik rekrutmen, baik disektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui asas disentralisasikan (dipusatkan) atau didesentralisasikan (didelegasikan), tergantung kepada keadaan (besarnya) organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pegawai yang akan direkrut.

a. Teknik Rekrutmen Yang Disentralisasikan

Jika organisasi tersebut mempunyai ribuan pekerja, dan jika departemen departemen yang berbeda merekrut sejumlah besar pekerja juru ketik dan teknis bagi tipe kedudukan yang sama, rekrutmen disentralisasikan akan lebih

sering dipakai karena lebih efisien biaya. Jika rekrutmen disentralisasikan, instansi yang mengelola sumber daya manusia itu akan bertanggung jawab untuk meminta dari para manajer akan perkiraan-perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe pekerjaan pekerjaan baru yang dibutuhkan di waktu akan datang. Dalam kenyataanya, proyeksi yang tepat mengenai kebutuhankebutuhan baru tidak mudah karena beberapa hal, seperti:

- a) Krisis politik atau pemotongan anggaran yang dapat secara drastis mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan rekrutmen, dan karenanya berpengaruh terhadap kualitas daripada perkiraan.
- b) Para manajer cenderung memperkirakan terlalu tinggi jumlah pekerja yang mereka butuhkan, hanya karena menurut pandangan mereka lebih baik mempunyai banyak pelamar daripada terlalu sedikit. Hal ini tentu bertentangan dengan keinginan dari instansiinstansiinstansi yang menangani sumber daya manusia di tingkat pusat untuk mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi jumlah pelamar pada jumlah minimum yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa semua posisi yang tersedia diisi dengan pelamar-pelamar yang berkualitas.
- c) Posisi-posisi yang spesial membutuhkan sejumlah besar pelamar karena suatu persentase yang tinggi dari para pelamar mungkin ditolak oleh instansi yang menyeleksi karena tidak memenuhi persyaratan-persyaratan yang spesialisasi dari posisi tersebut, walaupun mereka memenuhi persyaratan masuk yang umum. Atas pertimbangan-pertimbangan itu, instansi manajemen sumber daya manusia tingkat

pusat akan mengeluarkan pengumuman perihal lowongan kerja yang tersedia. Untuk memenuhi peraturan perundangan *Affirmative Action* yang menghendaki perwakilan yang proporsional maka setiap pengumuman pekerjaan harus memasukkan informasi seperti:

- i. Jenis pekerjaan, kualifikasi dan besarnya gaji.
- ii. Lokasi tugas (unit geografis dan organisasi).
- iii. Gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja.
- iv. Kualifikasi minimal.
- v. Tanggal mulai kerja.
- vi. Prosedur-prosedur pelamaran.
- vii. Tanggal penutup bagi penerimaan pelemaran-pelamaran.

b. Teknik Rekrutmen Yang Didesentralisasikan

Rekrutmen yang didesentralisasikan terjadi di instansi-instansi yang relatif lebih kecil. Kebutuhan-kebutuhan rekrutmen terbatas, dan dalam mana setiap instansi mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi-posisi khas profesional, ilmiah dan administratif bagi suatu instansi tertentu. Selama masa resesi, dimana permintaan akan pekerjaan-pekerjaan pemerintah meningkat tetapi lowongannya terbatas, maka penggunaan rekrutmen dengan cara ini lebih efektif. Kelemahannya, para pimpinan tingkat pusat akan kehilangan kendali mengenai apakah proses rekrutmen itu dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan memperhatikan nilai yang hendak diutamakan oleh organisasi atau tidak.

Beberapa instansi menggunakan kombinasi dari dua jenis rekrutmen, baik yang disentralisasikan maupun didesentralisasikan. Berarti pengendaliannya menjadi lebih ketat, dan pada waktu bersamaan akan memberikan kepada instansi-instansi kesempatan melakukan rekrutmen yang lebih tepat waktu dan fleksibel (Zaenuri, 2015 : 174-176).

2. Seleksi

1) Definisi Seleksi

Menurut Zaenuri (2015) Seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Proses seleksi terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Proses seleksi mulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Langkah-langkah antara proses dimulai dan proses diakhir merupakan usaha pengkaitan antara kepentingan calon pegawai dengan kepentingan organisasi. Proses seleksi dapat dikatakan sebagai titik sentral seluruh manajemen sumber daya manusia. (Zaenuri, 2015 : 173-174).

Lingkup pekerjaan manajemen personel ini dilakukan setelah tahap penarikan pegawai (*recruitment*). Dalam rekrutmen, bagian kepegawaian masih berhubungan dengan calon-calon pegawai, artinya kegiatan *recruitment* belum menetapkan calon pegawai mana yang memenuhi syarat untuk bisa diterima dan calon pegawai yang mana harus ditolak lamarannya. Untuk dapat menetapkan calon-calon pegawai yang bisa diterima dan ditolak untuk menjadi pegawai darisuatu perusahaan/organisasi, diperlukan

serangkaian kegiatan lain yaitu seleksi. Seleksi merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan/organisasi untuk dapat mengambil keputusan tentang siapa-siapa dari calon pegawai yang paling tepat (memenuhi syarat) untuk bisa di terima menjadi pegawai dan siapa-siapa yang seharusnya ditolak untuk diterima menjadi pegawai (Sirait, 2006 : 69).

2) Tujuan Seleksi

Seleksi bertujuan memilih tenaga kerjayang diinginkan. Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi. Tetapi dalam kenyataan, proses seleksi masih merupakan proses satu arah, dimana posisi pelamar hanya dapat menerima saja posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, sementara organisasi mempunyai kedudukan yang lebih kuat untuk melakukan tawar menawar kepada pelamar (Zaenuri, 2015 : 183).

3) Syarat-Syarat Seleksi

Seleksi yang baik senantiasa diusahakan sedemikian rupa, sehingga mempunyai penilaian yang seobjektif mungkin. Dengan demikian, apapun keputusan yang dibuat organisasi mempunyai dampak positif bagi seluruh pihak yang berkepentingan dengan masalah penerimaan pegawai.

a. Seleksi harus selalu dihubungkan dengan *job analysis*

Jika sasaran akhir dari seleksi adalah untuk memperoleh pegawai yang paling memenuhi syarat, maka syarat tersebut seyogyanya secara jelas teruraikan dalam uraian jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar jabatan. Dengan demikian, tolak ukur untuk melakukan penilaian adalah bukan pada nilai pribadi para selektor, tetapi pada hal yang lebih objektif lagi yaitu, pada jabatan itu sendiri.

b. Reliabilitas

Umumnya proses seleksi dilakukan melalui serangkaian kegiatan tes (ujian). Suatu alat tes yang baik adalah alat tes yang reliabel, artinya memiliki derajat/tingkat konsistensi yang relatif tinggi. Ini berarti apabila seorang pelamar dites lebih dari satu kali dengan suatu alat tes yang sama, maka hasilnya harus tetap sama (tidak berbeda dakan artian jauh sekali).

c. Validitas

Disamping reliabilitas, alat tes juga harus valid (absah). Hal ini berarti bahwa setiap alat tes hendaknya dirancang sesuai dengan suatu tujuan tertentu. Validitas berarti hasil tes secara signifikan dihubungkan dengan *performance* jabatan atau dengan kriteria-kriteria lainnya yang relevan. Makin kuat hubungan hasil tes dengan *performance*, makin efektif pula tes tersebut sebagai alat untuk menseleksi. Bila hasil tes dengan *performance* tidak berhubungan, tes tersebut tidak valid dan sebaiknya tidak digunakan untuk seleksi (Sirait, 2006 : 72-73).

4) Langkah-Langkah Dalam Proses Seleksi

Proses seleksi dilakukan setelah rangkaian kegiatan rekrutmen selesai. Di dalam proses rekrutmen pegawai ditentukan kriteria dan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh calon pegawai. setelah calon pegawai mendaftar dan bersedia untuk menjadi pegawai di instansi maka langkah konkrit berikutnya adalah dilakukannya proses seleksi. Proses seleksi terdiri dari paling sedikit tujuh langkah yang dapat ditempuh. Adapun langkah-langkah tersebut di kemukakan oleh Flippo dalam Sirait (2006) sebagai berikut :

a. *Initial or Preliminary Interview*

Cara ini merupakan cara seleksi yang tidak memakan waktu terlalu lama. Wawancara dilakukan secara singkat, karena informasi yang ingin diperoleh juga tidak banyak. Sebagai tahap pendahuluan, umumnya informasi yang ingin diperoleh antara lain mengenai penampilan (*appearance*) dan kemampuan berkomunikasi secara lisan. Disamping ingin memperoleh informasi dasar tentang diri pelamar, pada kesempatan ini instansi juga memberikan informasi tentang kondisi, fasilitas-fasilitas, peraturan-peraturan, serta hal-hal lain yang kiranya cukup penting.

b. *Application Blank*

Informasi faktual dari diri pelamar dapat dilihat pada formulir lamaran yang telah diisi oleh tiap pelamar. Melalui fakta-fakta yang tertulis dalam formulir lamaran tersebut, organisasi mempunyai gambaran umum tentang diri pelamar, paling tidak tingkat pendidikan,

pekerjaan, kegiatan-kegiatan yang pernah dilakukan (aktivitas sosial), minat, agama, dan sebagainya.

c. *Check of References*

Seleksi melalui referensi bertujuan untuk memperoleh informasi tentang perilaku (*behavior*) pelamar dimasa lalu. Referensi adalah seseorang/lembaga yang disebutkan identitasnya oleh pelamar, dimana yang berkepentingan dapat berhubungan langsung apabila ingin mengetahui tentang diri pelamar. Pemeriksaan kepada referensi dapat dilakukan secara lisan ataupun tulisan, melalui surat atau telepon.

d. *Psychological Test*

Tes psikologis merupakan satu tahapan seleksi dengan tujuan untuk memperoleh informasi tentang diri pelamar dalam aspek mental, emosional, imajinasi, intelegensi, bakat dan kemampuan bekerja sama. Beberapa tes psikologis yang banyak dipakai antara lain sebagai berikut.

- a) *Aptitude test*, ialah untuk mengukur potensi/kapasitas yang dimiliki seseorang untuk bisa berkembang.
- b) *Interest test* (tes minat), ialah mengukur perhatian-perhatian khusus yang dimiliki seseorang.
- c) *Intelligence test* (tes kecerdasan), khususnya untuk mengetahui tingkat kecerdasan seseorang.
- d) *Personality test* (tes kepribadian), tujuan utamanya adalah untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam lagi tentang sikap-sikap (*attitude*), sifat-sifat (*traits*), dan nilai (*value*).

Di samping tes psikologis, dikenal juga bentuk tes lain yang sifatnya bukan pada aspek kejiwaan dari pelamar, tetapi pada prestasi ialah achievement test dimana salah satunya kita kenal dengan nama trade test (tes yang bertujuan untuk mengukur tingkat keterampilan atau pengetahuan dalam suatu bidang tertentu).

e. Employment Interview

Wawancara mungkin merupakan metode yang banyak dipakai untuk menyeleksi calon pegawai. dua jenis wawancara yang umum dikenal adalah wawancara terpimpin dan wawancara bebas. Wawancara terpimpin senantiasa berdasarkan pada *interview guide* yang sebelumnya telah tersusun secara sistematis, sedangkan dalam wawancara bebas, interviewer tidak dibekali oleh *interview guide*, tetapi pertanyaan diajukan secara spontan. Kelemahan dari jenis interview kedua ini apabila dilakukan oleh orang yang tidak berpengalaman, *interview* akan bisa berubah menjadi obrolan biasa, sehingga relatif menyulitkan untuk di evaluasi.

f. Approval by the Supervisor

Pengesahan oleh atasan langsung. Seleksi-seleksi pada tahap sebelumnya, umumnya tidak dilakukan oleh calon atasan langsung dari pelamar, melainkan oleh bagian kepegawaian dari suatu organisasi. Umumnya, informasi yang telah diperoleh bersifat umum dan pada hal-hal yang formal. Pada kesempatan ini pelamar dihadapi oleh atasan langsungnya, yang akan melakukan seleksi dimana materi seleksi lebih

banyak mengenai pekerjaan/jabatan sesungguhnya yang akan diberikan kepada pelamar yang bersangkutan.

g. *Physical Examination*

Pelamar dapat diperiksa oleh tim kesehatan khusus yang ditunjuk oleh organisasi, misalnya seorang dokter khusus atau rumah sakit tertentu. Aspek-aspek yang diperiksa disesuaikan dengan spesifikasi jabatan.

h. *Induction or Orientation*

Induksi/pengenalan dan orientasi merupakan hal yang berhubungan dengan masalah memperkenalkan atau mengorientasikan pegawai baru ke dalam organisasi. Masa ini umumnya berjala selama enam bulan. Biasanya dikenal dengan nama masa percobaan. Selama masa ini pegawai tersebut belum bisa diangkat sebagai pegawai tetap, karena masih merupakan tahap seleksi (Sirait, 2006 : 75-79).

3. Lelang Jabatan

1) Definisi Lelang Jabatan

Lelang Jabatan atau Seleksi Terbuka adalah proses penilaian dan evaluasi kecocokan antara kompetensi yang dimiliki seorang pegawai dengan kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan tertentu dimana proses pendaftaran dan tahapan seleksinya dinformasikan atau diumumkan secara terbuka (Supandi, 2015).

Kemudian menurut Darto (LAN, 2013) mengemukakan bahwa dalam lelang jabatan, setiap pegawai yang telah memenuhi syarat administratif berupa tingkat kepangkatan dan golongan, diperbolehkan mendaftarkan diri untuk mengisi lowongan yang tersedia. Penilaian akan dilakukan oleh tim penyeleksi yang keputusannya ditentukan oleh bupati. Sedangkan pelaksanaan *fit and proper test* dilakukan tim dari Universitas. Hasil dari *fit and proper test* akan diberikan kepada Bupati. Selain itu, langkah ini juga sebagai resep yang digunakan Winasa untuk menghilangkan perilaku KKN di antara pegawai di pemerintah, mengingat pada dekade sebelumnya penempatan seorang PNS dalam jajaran birokrasi masih terdapat peluang untuk melakukan KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme) (Darto, 2013).

Nasution (2015) mengungkapkan bahwa lelang jabatan adalah bentuk dari promosi jabatan yang dilakukan secara transparan dan selektif. Transparan karena dilakukan secara terbuka dan setiap orang yang memiliki syarat administratif berupa tingkat kepangkatan dan golongan, diperbolehkan mendaftarkan diri untuk mengisi lowongan yang tersedia. Selektif karena proses pelaksanaannya dilakukan uji kompetensi ataupun *fit and proper test*. Promosi dan seleksi jabatan memiliki nilai positif dalam rangka reformasi birokrasi yaitu untuk merekrut ataupun menempatkan pejabat eselon yang memiliki kompetensi dan profesionalitas yang memadai. Namun disisi lain kita berharap bahwa Panitia Seleksi dan *Assesor* yang diberi amanah dapat bekerja secara professional. Sebab kalau tidak keadaan ini dapat

memperpanjang jalur birokrasi sekaligus memperluas kesempatan untuk melakukan KKN.

Penggunaan mekanisme seleksi terbuka dalam promosi atau pengisian jabatan administrasi memang masih menjadi pilhan dan belum menjadi keharusan, tetapi pada beberapa kementerian/lembaga dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang memiliki komitmen untuk menerapkan sistem merit dalam manajemen kepegawaiannya, telah menerapkan mekanisme seleksi terbuka dalam pengisian jabatan administrasi atau setara dengan eselon I kebawah (Supandi, 2015).

2) Tujuan Lelang Jabatan

Menurut Supandi (2015) pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian jabatan administrator bertujuan untuk menyediakan pilihan yang lebih luas bagi organisasi dan memberi kesempatan yang sama kepada Pegawai Negeri Sipil untuk diangkat dalam jabatan administrator di lingkungan pemerintah dan untuk menjamin tersedianya pejabat yang mampu bekerja secara profesional dan memiliki kesesuaian kompetensi dengan jabatan yang didudukinya.

Sedangkan menurut Nasution (2015) mengemukakan bahwa tujuan dari lelang jabatan atau seleksi terbuka bisa mendapatkan *outcome* yang positif yaitu terangkatnya PNS yang memiliki kompetensi dan profesionalitas yang memadai sesuai dengan jabatannya sekaligus memiliki hati nurani yang bersih atau paling tidak memiliki rekam jejak yang baik. Kita masih percaya masih ada PNS yang memiliki jiwa pengabdian dan ketulusan kepada bangsa

dan Negara ini. Namun sedikit diantara mereka yang terangkat menjadi pemimpin birokrasi. Melalui promosi secara terbuka, diharapkan terpilih JPT yang profesional, memiliki kompetensi tinggi, berkinerja baik, berintegritas, dan sesuai harapan organisasi dan masyarakat pada umumnya.

Kemudian dikuatkan dengan adanya peraturan yang mengatur tentang pelaksanaan seleksi terbuka yakni Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.13 Tahun 2014 Tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural Yang Lowong Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintahan, lelang jabatan atau seleksi 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 serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.

4. *Assessment Center*

1) *Definisi Assessment Center*

Assessment Center adalah suatu metodologi atau *approach*. Ia bukanlah sebuah pusat kajian, apalagi bila mensyaratkan adanya suatu ruangan atau bangunan tertentu untuk melakukan aktivitas penilaian. Metodologi *assessment center* yang komersial pertama-tama dikembangkan di Amerika Serikat oleh Dr. Douglas W. Bray yang melakukan riset di American Telephone and Telegraph Company (AT&T) di tahun 1950-an

telah terjadi perubahan fokus dari *assessment center for selection* menjadi *assessment for development*.

Karakteristik *assessment center* tercermin dalam tujuannya yaitu untuk mendapatkan indikasi terbaik dari kemampuan aktual atau potensi untuk melakukan tugas yang ditargetkan pada level tertentu. Untuk mencapai tujuan ini peserta akan melakukan simulasi sesuai dengan pekerjaannya masing-masing. *Performance* di dalam simulasi inilah yang nantinya akan diukur. Logika hal ini sangat jelas. Kalau kita bertujuan untuk melihat kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan, cara simulasi. *Performance* orang di dalam simulasi tersebut yang akan digunakan sebagai alat untuk memprediksi perilaku mereka di dalam pekerjaan. Gaugler et al dalam Pfefer, dkk (2003) menyimpulkan bahwa *assessment center* menjadi alat prediksi yang lebih valid bila menggunakan latihan yang bervariasi (Pfefer dkk, 2003 : 72-73).

Menurut Pfefer, dkk (2003) *assessment center* merupakan suatu metoda penilaian yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas seseorang secara komprehensif berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan secara sistematis dari hasil analisis pekerjaan, sehingga diharapkan hasil yang diperoleh mampu menggambarkan kriteria spesifik sesuai yang dituntut oleh persyaratan jabatan yang ada. Metoda ini lebih lazim digunakan untuk menilai kemampuan calon (Pfefer dkk, 2003 : 80).

2) Tahap Pra-Assessment Center

Sebelum *assessment center* dilakukan, diperlukan sejumlah langkah persiapan, yaitu: (1) melakukan analisis pekerjaan, (2) menentukan kriteria sukses jabatan tersebut, (3) menentukan dimensi atau persyaratan jabatan, (4) menetapkan bentuk simulasi, (5) menyusun materi untuk simulasi.

Melakukan analisis pekerjaan, dimaksudkan untuk menyusun uraian pekerjaan (*job description*) dari jabatan yang akan diisi. Misalnya kita akan mencari seseorang *marketing manager*. Maka, uraian jabatan *marketing manager* harus disusun secara jelas dan operasional. Setelah uraian pekerjaannya jelas, tindakan selanjutnya adalah menentukan kriteria sukses dari jabatan tersebut. Contoh kriteria sukses seorang *marketing manager* adalah: strategi pemasaran yang efektif, tercapainya target penjualan, biaya operasional yang efisien, *team work*, yang solid dan produktif.

Selanjutnya menentukan dimensi atau persyaratan jabatan. Dimensi adalah sejumlah faktor yang dianggap mewakili dan harus dimiliki oleh calon pemegang jabatan agar yang bersangkutan mampu mencapai kriteria sukses yang telah ditetapkan. Contoh dimensi untuk seorang *marketing manager* adalah: kemampuan analisis, kemampuan memahami masalah, dan mengambil keputusan, jiwa wirausaha, kemampuan merencana dan mengorganisasi, kemampuan komunikasi lisan, kemampuan komunikasi tertulis, memiliki ketrampilan sosial, kepemimpinan, tahan terhadap stres.

Dimensi ini seharusnya ditetapkan oleh seorang yang mengetahui secara persis isi jabatan tersebut (seorang *job content expert*) melalui

sejumlah observasi dan/atau angket. Angket dimaksudkan untuk mengukur dimensi-dimensi apa saja yang ada dalam suatu jabatan dan kemudian menentukan ranking dan dimensi tersebut dari yang paling penting (dibutuhkan) sampai yang kurang penting. Hasil observasi dan/atau angket tadi kemudian diuji validitasnya dengan metoda statistik.

Setelah dimensi siap, kemudian menetapkan bentuk simulasi yang akan digunakan dalam proses penilaian terhadap calon atau *assesses*. Bentuk simulasi yang digunakan harus dapat menstimulasikan munculnya dimensi-dimensi yang telah ditetapkan, sehingga dapat diamati kapasitas *assesses* dalam tiap dimensi yang telah ditetapkan. Bentuk simulasi yang biasa digunakan adalah sebagai berikut :

a. *Leaderless Group Discussion*

Diskusi kelompok tanpa penunjukan seseorang pemimpin, yang memungkinkan setiap anggota kelompok memmanifestasikan potensinya. Dalam simulasi ini antara lain dapat diamati kemampuan seseorang dalam mengarahkan dan memimpin kelompok, kemampuan menjelaskan gagasan sehingga bisa diterima orang lain, kemampuan determinasi, dan lain-lain.

b. *In-Basket Exercise*

Bentuk latihan dimana *assesses* diminta menyimpulkan dan memecahkan suatu masalah melalui sejumlah data dan informasi yang disediakan secara terpisah-pisah, baik dari data korespondensi, data yang lalu, dan lain-lain. Dari simulasi ini antara lain dapat diamati kemampuan

analisis dan sintetis, kemampuan merencana dan mengorganisasi, serta kemampuan logis.

c. *Interview Role Plays*

Si *assesses* berperan sebagai manajer yang melakukan *interview* guna pemecahan masalah. Dalam simulasi ini antara lain dapat diungkap kemampuan komunikasi, sistematika berpikir, dan lain-lain.

d. *Business Games*

Bentuk simulasi yang lengkap yang disesuaikan dengan situasi nyata dunia bisnis. Bentuk simulasi ini adalah yang paling lengkap mengungkap kemampuan seseorang dalam menjalankan bisnis, seperti : kemampuan merencana dan mengorganisasi, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan kewirausahaan, ketahanan terhadap stres, kreativitas, dan lain-lain.

e. *Analysis Exercise*

Bentuk latihan dengan membahas kasus. Bentuk simulasi ini terutama untuk mengungkap kemampuan analisis dan sintetis.

f. *Presentation Exercise*

Assesses diminta melakukan presentasi. Bentuk simulasi ini lebih dimaksudkan untuk mengungkap sistematika berpikir dan kemampuan mengemukakan gagasan (Pfefer dkk, 2003 : 81-82).

3) Pelaksanaan Assessment Center

Dalam proses *assessment*, *assessor* atau si penilai memegang peran yang penting dan dominan karena ia harus mengikuti dan mengamati seluruh

proses dengan seksama untuk mengevaluasi setiap dimensi yang telah ditetapkan dan memberikan nilai dalam bentuk angka yang ditulis dalam formulir yang telah disediakan. Oleh karena itu assessor harusnya seorang yang benar-benar terlatih dalam bidangnya, baik dalam bidang pemahaman perilaku manusia maupun pemahaman dalam bidang pekerjaan yang diamati.

Jumlah *assessor* yang disarankan adalah 3-4 orang dengan jumlah *assessee* 6-8 orang. Pelaksanaan *assessment* biasanya sekitar 2-3 hari, dengan menggunakan beragam bentuk simulasi yang ada. Untuk menyiapkan hasilnya, *assessor* memerlukan waktu 2 hari lagi untuk mendiskusikan hasil pengamatan dan penilaian masing-masing *assessor*, membuat laporannya, dan memberikan umpan-balik (*feedback*) atas kesimpulan yang didapat dari hasil penelitiannya tersebut (Pfefer dkk, 2003 : 83).

Adapun definisi *assessment center* menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi PNS, bahwa *Assessment Center* merupakan metode terstandar yang dilakukan untuk menilai/mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan PNS dalam suatu jabatan dengan menggunakan alat ukur simulasi paling kurang 2 (dua) simulasi disamping alat ukur psikotes, kuisioner kompetensi, dan wawancara kompetensi berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa *Assessor*. *Assessor* SDM aparatur selanjutnya disebut Assessor adalah seorang PNS yang memenuhi syarat-syarat tertentu, telah mengikuti pelatihan *Assessor*, dan memiliki

keahlian teknis untuk melakukan penilaian kompetensi. Jika orang yang akan dinilai kompetensinya disebut *Assessee*.

4) Prinsip-Prinsip Penilaian Kompetensi Manajerial Dengan Metode *Assessment Center*

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi PNS, prinsip-prinsip yang dimiliki dalam penilaian kompetensi sebagai berikut:

- a. Obyektif : Hasil penelitian kompetensi menggambarkan potensi dan kompetensi sesungguhnya yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil.
- b. Valid : Hasil penilaian harus menjamin keakuratan kompetensi yang akan dinilai.
- c. Reliabel : Hasil penilaian harus mencerminkan konsistensi kompetensi yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil dalam kurun waktu tertentu.
- d. Transparan : Hasil penilaian kompetensi yang menggambarkan potensi dan kompetensi yang dimiliki PNS dapat diketahui oleh PNS yang dinilai dan pejabat yang berwenang.

5) Alat Ukur Kompetensi Manajerial (*Assessment Center*)

Alat ukur kompetensi manajerial, antara lain terdiri dari:

- a. Psikotes

- b. Wawancara kompetensi yaitu penilaian dengan menggunakan panduan wawancara terstruktur yang disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan diduduki
- c. Kuisioner kompetensi yaitu penilaian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan diduduki, dan
- d. Simulasi, antara lain:

- a) *In-Tray*

Merupakan simulasi dari situasi nyata yang dihadapi pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari, dimana *Assessee* diberikan tugas untuk merespon masalah-masalah yang terkandung pada berkas-berkas soal yang diberikan.

- b) *Proposal Writing*

Merupakan simulasi yang menugaskan *Assessee* untuk membuat proposal tertulis.

- c) Presentasi

Merupakan simulasi yang menugaskan *Assessee* untuk menyampaikan suatu informasi atau permasalahan dan penyelesaian permasalahan di hadapan orang lain secara sistematis.

- d) Analisis Kasus

Merupakan simulasi yang menugaskan *Assessee* untuk menyelesaikan kasus yang diberikan.

- e) *Leaderless Group Discussion (LGD)*

Merupakan simulasi yang dilakukan dengan menggunakan satu atau beberapa persoalan yang harus diselesaikan secara bersama oleh para *Assessee*.

f) *Role Play*

Merupakan simulasi yang menugaskan *Assessee* untuk berperan sesuai dengan perintah.

**6) Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Manajerial Dengan Metode
*Assessment Center***

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi PNS, dalam penyelenggaraan penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* perlu memperhatikan tahap-tahap sebagai berikut:

- a. Persiapan Penilaian
 - a) Kaji Ulang (*review*) kompetensi jabatan. UPK sebagai penyelenggara mengkaji ulang (*review*) standar kompetensi jabatan yang telah disusun oleh instansi.
 - b) Menentukan dan menyusun simulasi untuk memunculkan kompetensi tertentu yang dimiliki *Assessee*.
 - c) Penyusunan jadwal pelaksanaan yang dilakukan dengan prinsip efektif dan efisien.
 - d) Penyusunan matriks *Assessor*.
 - e) Penyiapan sarana dan prasarana.

- f) Pengarahan tim yang akan melaksanakan *Assessment Center*.
- b. Pelaksanaan Penilaian
- a) Pengarahan *Assessee*. Sebelum pelaksanaan, kepada *Assessee* diberi pengarahan mengenai tujuan, manfaat, tahapan, dan tata tertib selama mengikuti proses penilaian kompetensi.
 - b) Pengisian daftar riwayat hidup. *Assessee* mengisi daftar riwayat hidup sebagai kelengkapan administrasi dan bahan untuk memperoleh informasi dalam menggali kompetensi pada saat wawancara dan integrasi data.
 - c) Penilaian. Metode dan alat ukur yang digunakan disesuaikan dengan tujuan penilaian.
 - d) Pengisian form evaluasi. *Assessee* mengisi form evaluasi sebagai bahan evaluasi UPK terhadap pelaksanaan maupun materi penilaian kompetensi.
 - e) Perekaman. Mencatat dan merekam semua perilaku *Assessee* selama penilaian.
- c. Integrasi data (*Assessor Meeting*)
- a) Dalam *Assessor Meeting* dilakukan diskusi untuk mengklarifikasi hasil penilaian kompetensi *Assessee* sebagai dasar penempatan dalam jabatan, dengan kategori:
 - i. Memenuhi Syarat (MS), apabila aspek kompetensi yang dimiliki *Assessee* memenuhi persyaratan minimal kompetensi jabatan.

- ii. Masih Memenuhi Syarat (MMS), apabila terdapat kompetensi yang masih memerlukan pengembangan untuk dapat memenuhi persyaratan minimal kompetensi jabatan.
 - iii. Kurang Memenuhi Syarat (KMS), apabila kompetensi yang dimiliki *Assessee* kurang memenuhi persyaratan minimal kompetensi jabatan dan diperlukan pengembangan dalam waktu yang cukup lama.
 - iv. Tidak Memenuhi Syarat (TMS), apabila kompetensi yang dimiliki *Assessee* tidak memenuhi persyaratan minimal kompetensi jabatan dan sulit untuk dikembangkan.
- b) Memberikan rekomendasi mengenai saran penempatan serta pengembangan yang harus dilakukan oleh *Assessee*.
- d. Pembuatan Laporan, terdiri dari:
- a) Laporan individual *Assessee* yang dibuat oleh *Assessor* sesuai dengan hasil *Assessor meeting* antara lain berisi profil dan gambaran individu.
 - b) Laporan komprehensif yang dibuat oleh administrator.
- e. Pasca Penilaian
- i. Presentasi hasil penilaian kepada pengguna.
 - ii. Memberikan umpan balik kepada pengguna maupun *Assessee*.

F. Kerangka Pemikiran Penelitian

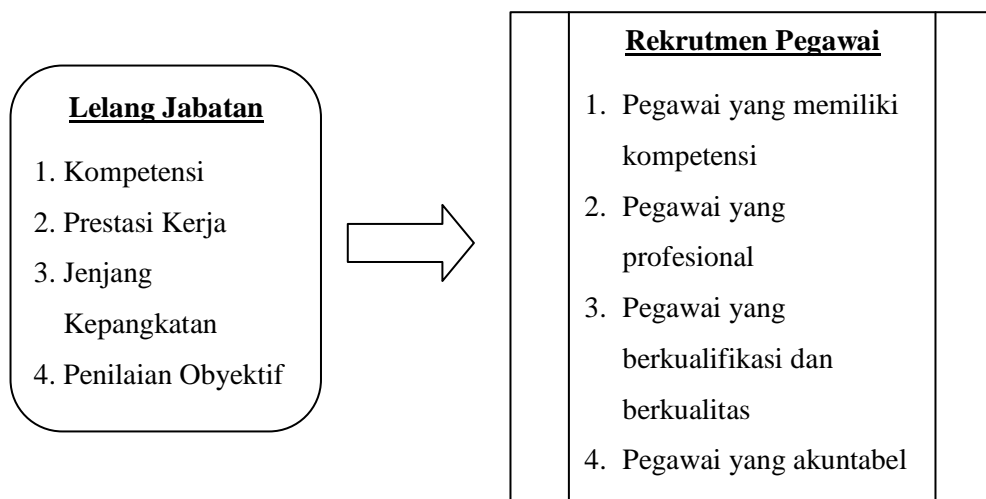
Penelitian ini memfokuskan kebijakan pemerintah tentang rekrutmen pegawai melalui lelang jabatan atau seleksi terbuka yang berpedoman pada

Teori Nasution (2015) yang mengungkapkan lelang jabatan adalah bentuk dari promosi jabatan yang dilakukan secara transparan dan selektif. Transparan karena dilakukan secara terbuka dan setiap orang yang memiliki syarat administratif berupa tingkat kepangkatan dan golongan, diperbolehkan mendaftarkan diri untuk mengisi lowongan yang tersedia. Selektif karena proses pelaksanaannya dilakukan uji kompetensi ataupun *fit and proper test*.

Dan beberapa peraturan yakni berawal dari Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dengan berdasarkan semangat *merit system* kemudian Surat Edaran Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.16 Tahun 2012 Tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural Yang Lowong Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintahan yang di rubah menjadi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka Di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Sehingga disimpulkan bahwa lelang jabatan atau seleksi 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 serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.

Gambar 1.1
Kerangka Pemikiran Penelitian



G. Definisi Konseptual

1. Rekrutmen

Menurut Zaenuri (2015), Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen juga merupakan serangkaian mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, dan keahlian yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Dari teori diatas maka dapat di simpulkan rekrutmen adalah proses penjaringan sumber daya manusia atau proses seleksi dalam memilih calon karyawan yang berkualitas dengan tujuan tertentu biasanya dalam peningkatan pelayanan maupun peningkatan kualitas kinerja internal birokrasi. Rekrutmen pegawai pada dasarnya akan menghasilkan pegawai yang berkompeten, profesional, berkualitas, berkualifikasi serta akuntabel.

2. Seleksi

Menurut Zaenuri (2015) Seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Proses seleksi terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak.

Dari teori diatas maka dapat di simpulkan seleksi merupakan kegiatan setelah rekrutmen dengan serangkaian langkah-langkah, tes, serta pengujian yang nantinya untuk menetapkan atau memutuskan si pelamar diterima atau di tolak.

3. Lelang Jabatan

Menurut Nasution (2015) mengungkapkan bahwa lelang jabatan adalah bentuk dari promosi jabatan yang dilakukan secara transparan dan selektif. Transparan karena dilakukan secara terbuka dan setiap orang yang memiliki syarat administratif berupa tingkat kepangkatan dan golongan, diperbolehkan mendaftarkan diri untuk mengisi lowongan yang tersedia. Selektif karena proses pelaksanaannya dilakukan uji kompetensi ataupun *fit and proper test*.

Dari teori diatas maka dapat di simpulkan lelang jabatan merupakan suatu mekanisme pengangkatan pegawai negeri sipil di dalam jabatan tertentu dimana pengangkatan tersebut berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi, kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan serta syarat obyektif tanpa membedakan latar belakang pegawai seperti politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

4. *Assessment Center*

Menurut Pfefer, dkk (2003) *assessment center* merupakan suatu metoda penilaian yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas seseorang secara komprehensif berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan secara sistematis dari hasil analisis pekerjaan, sehingga diharapkan hasil yang diperoleh mampu menggambarkan kriteria spesifik sesuai yang dituntut oleh persyaratan jabatan yang ada.

Dari teori diatas maka dapat di simpulkan *assessment center* merupakan metode penilaian terstandar dalam menggambarkan karakteristik seseorang yang dilakukan untuk mengukur atau menilai kompetensi dan prediksi keberhasilan PNS dalam suatu jabatan dengan menggunakan alat ukur simulasi atau serangkaian pengujian.

H. Definisi Operasional

Dalam pelaksanaan model lelang jabatan ada beberapa hal yang menjadi indikator keberhasilan yaitu :

- a. Lelang Jabatan
 - (1) Kompetensi
 - (2) Prestasi Kerja.
 - (3) Jenjang Pangkat Yang Ditetapkan.
 - (4) Penilaian Secara Obyektif.

- b. Rekrutmen yang berhasil, dapat diukur dengan :
 - (1) Adanya pegawai yang berkompeten.
 - (2) Adanya pegawai yang profesional.
 - (3) Adanya pegawai yang berkualitas dan berkualifikasi.
 - (4) Adanya pegawai yang akuntabel.

I. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, Bogdan dan Taylor dalam Moleong (1995:3) mendefinisikan “Metode Kualitatif” merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh), Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan. Adapun karakteristik penelitian kualitatif sebagai berikut:

- a. Penelitian kualitatif melakukan penelitian pada latar alamiah atau pada konteks dari suatu keutuhan (*entity*).
- b. Manusia sebagai instrumen, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama.
- c. Analisis data secara induktif, analisis ini digunakan karena proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan ganda sebagai yang terdapat dalam data kemudian analisis ini lebih dapat membuat hubungan peneliti-responden menjadi eksplisit, dapat dikenal, dan akuntabel, selanjutnya analisis demikian lebih dapat meguraikan latar secara penuh dan dapat membuat keputusan-keputusan tentang dapat-tidaknya pengalihan kepada suatu latar lainnya, serta lebih dapat menemukan pengaruh bersama yang mempertajam hubungan-hubungan, dan terakhir analisis demikian dapat memperhitungkan nilai-nilai secara eksplisit sebagai bagian dari struktur analitik.
- d. Teori dari dasar (*grounded theory*), lebih menghendaki arah bimbingan penyusunan teori substantif yang berasal dari data.
- e. Deskriptif, data yang di kumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka.
- f. Lebih mementingkan proses daripada hasil.
- g. Adanya “batas” yang ditentukan oleh “fokus”, penelitian kualitatif menghendaki ditetapkannya batas dalam penelitiannya atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian.

- h. Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data, penelitian kualitatif meredefinisikan validitas, reliabilitas, dan objektivitas dalam versi lain di bandingkan dengan lazim digunakan dalam penelitian klasik.
- i. Desain yang bersifat sementara, penelitian kualitatif menyusun desain yang secara terus menerus disesuaikan dengan kenyataan lapangan. Jadi, tidak menggunakan desain yang telah disusun secara ketat dan kaku sehingga tidak dapat diubah lagi.
- j. Hasil Penelitian dirundingkan dan disepakati bersama, penelitian kualitatif lebih menghendaki agar pengertian dan hasil interpretasi yang di peroleh dirundingkan dan disepakati oleh manusia yang dijadikan sebagai sumber data (Moleong, 1995 : 4-8).

2. Sumber Data

Dalam penelitian ini pihak yang dijadikan sumber data adalah pejabat yang dianggap mempunyai informasi kunci (*key-informan*). Lebih jelasnya kunci informasi penelitian ini adalah pejabat Badan Kepegawaian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta, maka sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

a. Data Primer

Data Primer atau data tangan pertama, merupakan data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang di cari. Dalam hal ini data primer diperoleh melalui hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi kepada informan yang dapat

diambil informasi mengenai penelitian yang sedang dilaksanakan (Azwar, 2001:91).

Data primer dalam penelitian ini adalah semua informasi mengenai kebijakan pemerintah tentang rekrutmen pejabat struktural melalui lelang jabatan di pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, yang diperoleh secara langsung dari informan yang dijadikan objek penelitian. Adapun data primer penelitian ini adalah Kepala Subbidang Mutasi Jabatan, Kepala Seksi Pengukuran dan Pengujian, Panitia Seleksi Lelang Jabatan, kemudian pejabat yang menduduki jabatan struktural melalui proses lelang jabatan.

b. Data sekunder

Data sekunder atau data tangan kedua, merupakan data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh dari peneliti dari subjek penelitiannya. Dalam hal ini cara pengumpulan data melalui analisis literatur-literatur, peraturan-peraturan serta ketentuan perundangan yang berkaitan dengan obyek penelitian (Azwar, 2001:91).

Adapun data sekunder dalam penelitian ini adalah Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi PNS kemudian data pejabat yang mengikuti seleksi terbuka, Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta No 18 Tahun 2003 Tentang Pedoman Teknis Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah, Peraturan Gubernur DIY Nomor 70 Tahun 2015 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah, Peraturan Menteri Pendayagunaan

Aparatur negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) No. 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural Yang Lowong Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah, serta LAKIP BKD DIY 2015, dan Renstra BKD DIY 2013-2017.

3. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Cara pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai konsep penelitian. Pedoman wawancara yang digunakan berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan, *deep interview* (wawancara mendalam) bertanya langsung pada obyek penelitian. Untuk memperoleh data yang lebih akurat mengenai rekrutmen pejabat struktural melalui model lelang jabatan di pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

b. Dokumentasi

Peneliti menggunakan cara pengumpulan data dengan berbagai dokumentasi atau catatan yang ada dan mencatat keadaan konsep penelitian dalam unit analisa. Adapun sumber datanya berbentuk dokumentasi, arsip, formulir, media masa, dan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan metode lelang jabatan di pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

4. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata data secara sistematis untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dimulai dengan menelaah seluruh data yang terkumpul dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, maupun foto. Dari seluruh data yang terkumpul penulis akan menggunakan analisis deskriptif, artinya penulis mengumpulkan data segala sesuatunya kemudian penulis analisa dan dijelaskan sesuai dengan teori-teori yang ada. Adapun proses analisa datanya dapat dijelaskan. sebagai berikut :

- a. Pengumpulan data, yaitu pencarian data penelitian di lapangan yang dilakukan peneliti dengan menggunakan metode yang telah ditentukan.
- b. Reduksi data (*data reduction*), yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Demikian data yang telah di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila di perlukan.
- c. Penyajian data (*data display*), yaitu penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Dalam menyajikan data adalah dengan teks

yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah di pahami tersebut.

- d. Penarikan kesimpulan (*verification/conclusinf drawing*), yaitu temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah di teliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori (Sugiyono, 2014 :247-253).