

**BAB III**  
**REKRUTMEN PEJABAT STRUKTURAL MELALUI MODEL LELANG**  
**JABATAN DI PEMERINTAH PROVINSI DAERAH ISTIMEWA**  
**YOGYAKARTA**

**A. Lelang Jabatan**

Berawal dari permasalahan dan patologi-patologi birokrasi yang dihadapi pemerintah daerah DIY, pemerintah daerah DIY dituntut untuk memberikan langkah solutif dalam mengatasi permasalahan tersebut. Salah satunya adalah melakukan penjaringan sumber daya manusia atau proses rekrutmen secara ketat dan sistematis dengan unsur-unsur penting di dalam proses tersebut yang bertujuan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kapabilitas. Pengisian jabatan yang kosong biasanya pemerintah melakukan mekanisme pengisian jabatan melalui promosi jabatan namun dengan perkembangan birokrasi dan sesuai tuntutan kebutuhan, pemerintah DIY melakukan terobosan dalam pengisian jabatan yakni melakukan pengisian jabatan yang kosong melalui mekanisme seleksi secara terbuka yang di kenal dengan istilah lelang jabatan.

Istilah lelang jabatan dapat dikatakan masih baru dikalangan pemerintahan. Istilah lelang biasanya digunakan dalam proses pengadaan barang maupun jasa pemerintahan tidak dalam penggunaan pengisian jabatan. Sehingga tidak mengherankan jika masyarakat maupun di kalangan pemerintah itu sendiri masih asing dengan istilah lelang jabatan. Lelang jabatan secara sederhana bisa dimaknai sebagai pengisian jabatan yang

kosong dengan mekanisme seleksi terbuka atau dalam arti keterbukaan bagi aparatur sipil negara di lingkungan pemerintahan yang akan mengisi jabatan kosong dengan persyaratan tertentu yang telah ditetapkan oleh pejabat berwenang dengan secara adil dan didasarkan dengan prinsip-prinsip tertentu.

Metode lelang jabatan dianggap sebagai salah satu langkah solutif bagi pemerintah dalam menyikapi permasalahan yang ada di dalam birokrasi saat ini pasalnya sebagian pemerintah dieluh-eluhkan oleh masyarakat memiliki kualitas pelayanan yang buruk ataupun patologi-patologi birokrasi lainnya. Maka dari itu harapan masyarakat dengan adanya lelang jabatan atau seleksi terbuka ini kualitas kinerja pemerintah dapat meningkat dan dilakukan secara akuntabel karena lelang jabatan menjaring pegawai-pegawai yang berkualitas untuk menempati posisi-posisi jabatan yang strategis dengan melalui proses-proses dan dinilai secara obyektif oleh unsur-unsur di setiap seleksi sehingga nantinya penempatan posisi jabatan dilakukan secara kompatibel terhadap *basic* yang dimiliki oleh peserta yang lolos melalui lelang jabatan.

Walaupun lelang jabatan sudah dilakukan pemerintah DIY sebelumnya namun dengan adanya Undang-Undang tentang Aparatur Sipil Negara serta semangat merit sistem kemudian hal ini menjadi acuan di perkuatnya kembali bagaimana penyelenggaraan lelang jabatan di pemerintahan DIY dengan mekanisme yang lebih sistematis dan terarah kemudian diperjelas kembali bagaimana tata cara dan proses penyelenggaraannya melalui SE Menpan RB nomor 16 tahun 2012 kemudian di rubah menjadi Permenpan RB nomor 13 tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural Yang Lowong

Secara Terbuka Di Lingkungan Instansi Pemerintah sehingga adanya acuan ini memudahkan bagi pemerintah daerah dalam menyelenggarakan proses seleksi terbuka atau dengan istilah lelang jabatan.

Lelang jabatan memang dilakukan dengan proses seleksi secara terbuka berbeda dengan sebelumnya pengisian jabatan melalui BAPERJAKAT dilakukan secara tertutup namun dari proses lelang jabatan ini ada hal hal yang tidak perlu disampaikan kepada khalayak luas dan masih adanya kerahasiaan yang dilakukan oleh panitia seleksi dan instansi terkait seperti yang berkaitan dengan pribadi pegawai misalnya kesehatan pegawai maupun pengalaman pribadi pegawai karena hal ini termasuk sebagai kategori rahasia yang tidak perlu di lihat secara umum. Poniran selaku Kasubid. Mutasi Jabatan Badan Kepegawaian Daerah DIY mengatakan :

”seleksi terbuka atau lelang jabatan itu adalah proses pengisian jabatan dilakukan secara terbuka kalo dulu itu ada tim khusus namanya BAPERJAKAT itu sifatnya tertutup kalo ini terbuka, terbuka dalam arti proses nya ya tetapi dalam hal substansinya ya tetap ada yang rahasia-rahasia”. (13 Desember 2016, di BKD Pemda DIY).

Seperti yang dijelaskan dari hasil wawancara diatas bahwa proses yang dilakukan memang secara terbuka namun ada hal-hal yang perlu diperhatikan untuk tidak dijadikan konsumsi publik seperti hal nya pribadi pegawai yang menyangkut kesehatan atau psikisnya, kemudian hasil penilaian kompetensi dari panitia seleksi, serta materi-materi yang dipersiapkan oleh panitia seleksi untuk menguji para peserta lelang jabatan pada saat prosesi seleksi karena hal ini bersifat rahasia sehingga hasil dari pada keterangan tersebut tidak untuk di

sebar luaskan kepada masyarakat umum tetapi hanya diperuntukan bagi peserta lelang jabatan dan pihak yang bersangkutan.

Seleksi terbuka atau lelang jabatan ini dilakukan dan dilaksanakan jika sebelumnya ada beberapa jabatan yang kosong atau jabatan yang akan kosong seperti adanya mutasi pegawai atau pegawai tersebut mengundurkan diri, hal ini sebagai alasan mendasar bagi pemda DIY untuk melaksanakan lelang jabatan untuk menempatkan pegawai didalam formasi jabatan tersebut secara kompatibel. Poniran selaku Kasubid. Mutasi Jabatan Badan Kepegawaian Daerah DIY mengatakan :

*”Jadi jabatan itu kan bisa kosong, kosong karena pensiun, karena mungkin dia mutasi pindah misalnya eselon II sini jabatan di sini dia ikut lelang di pusat masuk nah berarti itu bisa saja kosong atau di daerah lain itu ya misalnya jadi sekda di Kulonprogo atau di Bantul saja bisa kosong atau mungkin karena mengundurkan diri ada, mungkin karena ada hal pertimbangan khusus dia mundur atau mungkin halangan tetap, meninggal misalnya kan kosong baru kalau ada yang kosong baru di lakukan seleksi terbuka” (13 Desember, di BKD DIY).*

Dari petikan wawancara diatas menjelaskan tentang alasan yang mendasari pelaksanaan seleksi terbuka atau lelang jabatan di pemda DIY, pasalnya jabatan-jabatan yang ditinggalkan merupakan jabatan yang strategis dalam hierarkis birokrasi maka dari itu kompetensi yang dimiliki pegawai sangat dituntut untuk dapat menyesuaikan formasi jabatan yang lowong tersebut karena hal ini diseleksi secara ketat melalui uji kompetensi, uji kesehatan dan uji gagasan untuk mengetahui kemampuan dasar dan keadaan si pegawai.

Dikarenakan pada tahun 2016 ini pemerintah daerah DIY menyelenggarakan model lelang jabatan setelah efektifnya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara yang kemudian mengacu pada Permenpan RB nomor 13 tahun 2014 tentang bagaimana tata cara pengisian jabatan struktural yang dilakukan di lingkungan pemerintah daerah DIY yang diperuntukan bagi pejabat struktural eselon II, maka berikut ini adalah penjelasan tentang klasifikasi eselonisasi pejabat struktural untuk wilayah provinsi yang dijelaskan oleh Kemenpan-RB.

**Tabel 3.1**  
**Eselonisasi Pejabat Struktural Untuk Wilayah Provinsi**

| <b>Eselon</b> | <b>Jabatan di Pemerintah Provinsi</b>   |
|---------------|---|
| Eselon I      | Sekretaris Daerah   |
| Eselon II     | Asisten, Staf Ahli Gubernur, Sekretaris DPRD, Kepala Dinas, Kepala Badan, Inspektur, Direktur RSUD Kelas A, Kepala Biro, Direktur RSUD Kelas B, Wakil Direktur RSU Kelas A, Direktur RS Khusus Kelas A  |
| Eselon III    | Kepala Kantor, Kepala Bagian, Sekretaris pada Dinas, Badan, Inspektorat, Kepala Bidang, Inspektur Pembantu, Direktur RSU Kelas C, Direktur RSUKhusus Kelas B, Wakil Direktur RSU Kelas B, Wakil Direktur RSKhusus Kelas A, Kepala UPT Dinas, Kepala Bagian pada RSD, Kepala Bidang pada RSD |
| Eselon IV     | Kepala Sub-Bagian, Kepala Sub-Bidang, Kepala Seksi  |

*Sumber : Web Kemenpan-RB.*

Dari tabel diatas dijelaskan tentang eselonisasi pejabat struktural untuk wilayah provinsi bahwa pejabat eselon I merupakan jabatan tertinggi yang dijabat oleh pejabat struktural di dalam susunan jabatan kepegawaian. Jabatan eselon I untuk wilayah provinsi adalah Sekretaris Daerah yang digolongkan dalam golongan (I.b).

Kemudian jabatan eselon II merupakan jabatan struktural yang berada di bawah pejabat eselon I. Jabatan eselon II untuk wilayah provinsi adalah Asisten (II.a), Staf Ahli Gubernur (II.a), Kepala Dinas (II.a), Kepala Badan (II.a), Inspektur (II.a), Direktur RSUD Kelas A (II.a), Kepala Biro (II.b), Direktur RSUD Kelas B (II.b), Wakil Direktur RSU Kelas A (II.b), Direktur RSKhusus Kelas A (II.b).

Selanjutnya jabatan eselon III merupakan jabatan struktural yang berada di bawah eselon II. Jabatan eselon II untuk wilayah provinsi adalah Kepala Kantor (III.a), Kepala Bagian (III.a), Sekretaris pada Dinas (III.a), Badan (III.a), Inspektorat (III.a), Kepala Bidang (III.a), Inspektur Pembantu (III.a), Direktur RSU Kelas C (III.a), Direktur RS Khusus Kelas B (III.a), Wakil Direktur RSU Kelas B (III.a), Wakil Direktur RS Khusus Kelas (III.a), Kepala UPT Dinas (III.a), Kepala Bagian pada RSD (III.b), Kepala Bidang pada RSD (III.b).

Serta jabatan eselon IV merupakan jabatan struktural yang paling rendah atau jabatan di bawah eselon III. Jabatan eselon IV untuk wilayah provinsi adalah kepala Subbagian (IV.a), Kepala Subbidang (IV.a), dan Kepala Seksi (IV.a).

Dengan adanya pelaksanaan lelang jabatan di pemerintah daerah DIY pada tahun 2016 ini gubernur dan tim dari BKD DIY membentuk struktural kepanitiaan yang nantinya panitia seleksi ini membantu berjalannya proses pelaksanaan lelang jabatan. Panitia seleksi tersebut di bentuk dari berbagai pihak yang dianggap kompatibel dalam pelaksanaan lelang jabatan nantinya yang bertujuan terjalannya koordinasi dan menjamin independensi obyektifitas dalam penyeleksian. Prpto Nugroho selaku Kabid. Mutasi Jabatan Badan Kepegawaian Daerah DIY mengatakan :

“Ya tentu saja untuk menjaga obyektifitas ya dari pelaksanaan seleksi terbuka” (17 Januari 2017, di BKD DIY).

Dari petikan wawancara diatas mampu mempertegas bagaimana tujuan pembentukan panitia seleksi untuk menjaga obyektifitas dalam pelaksanaan seleksi terbuka. Dalam pembentukan panel itu sendiri di bentuk dengan prosentase 45% dari pihak internal instansi dan 55% dari pihak eksternal instansi seperti seorang pakar, akademisi, ataupun profesional dengan syarat seorang panel harus memiliki pengetahuan dan/atau pengalaman sesuai dengan jenis, bidang tugas dan kompetensi jabatan yang lowong dan memiliki pengetahuan umum mengenai penilaian kompetensi tersebut.

Hal ini sejalan dengan sebagaimana yang dimaksud di dalam Permenpan RB Nomor 13 Tahun 2014 tentang tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka di lingkungan instansi pemerintah sebagai dasar regulasi pelaksanaan seleksi terbuka di pemerintah DIY. Berikut adalah

daftar nama-nama yang ditunjuk sebagai panitia seleksi dalam proses seleksi terbuka di pemerintah daerah DIY tahun 2016.

**Tabel 3.2**  
**Susunan dan Personalia Panitia Seleksi JPT Pratama di Lingkungan**  
**Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2016**

| NO | Kedudukan Dalam Tim | Nama   | Keterangan   |
|----|---------------------|--|--|
| 1  | Ketua               | Drs. Ichsanuri                                     | Sekretaris Daerah DIY  |
| 2  | Anggota             | 1. Drs. Tavip Agus Rayanto, M.Si                   | Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah DIY                      |
|    |                     | 2. Drs. Bambang Wisnu Handoyo                      | Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset DIY                |
|    |                     | 3. Sumadi, SH., MH                                 | Inspektur DIY  |
|    |                     | 4. Prof. Dr. Ir. Budi Santoso Wignyosukarto Dip.HE | Wakil Rektor Bidang Sumber Daya Manusia dan Aset Universitas Gadjah Mada |
|    |                     | 5. Dr. Noor Siti Rahmani, M.Sc                     | Staf Pengajar Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada                 |
|    |                     | 6. Drs. Djoko Dwiyanto, M.Hum                      | Staf Pengajar Fakultas Ilmu Budaya Universitas Gadjah Mada               |
|    |                     | 7. Prof. Dr. Djoko Susanto, MSA.,Ak                | Staf Pengajar Akademi Akuntansi YKPN                                     |
|    |                     | 8. Sujitno, SH.,MS                                 | Staf Pengajar Fakultas Hukum (Hukum Agraria) Universitas Gadjah Mada     |

*Sumber : Arsip Bidang Mutasi Jabatan BKD DIY*



Dari tabel diatas bisa kita telisik bahwa dari setiap orang dengan perbedaaan profesi ini menunjukkan bagaimana proses lelang jabatan ini akan dilakukan dengan secara profesional seperti akademisi dari UGM, YKPN dan instansi luar BKD DIY pasalnya hal ini dapat menunjukkan adanya independensi dari panitia seleksi sebagai pihak netral yang bertujuan untuk menciptakan sinergisitas dan koordinasi yang baik dalam melakukan proses lelang jabatan sehingga dalam proses lelang jabatan nantinya mampu meminimalisir tindak kecurangan seperti nepotisme atau unsur kedekatan pejabat serta penilaian secara sepihak dari pihak penyelenggara lelang jabatan. Panitia seleksi atau PANSEL sendiri mempunyai tugas sebagai berikut :

- a) Menetapkan mekanisme pengisian jabatan secara terbuka jabatan pimpinan tinggi (JPT) pratama;
- b) Melaksanakan seleksi terbuka eselon II (JPT Pratama);
- c) Merekomendasikan hasil seleksi terbuka eselon II (JPT Pratama) kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta.

Panitia seleksi atau PANSEL melaporkan pelaksanaan tugasnya dan bertanggungjawab kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta. Demi memaksimalkan kinerja dalam proses seleksi, panitia seleksi atau PANSEL di bantu oleh sekretaris panitia seleksi dalam melaksanakan proses lelang jabatan yang dibentuk dan di koordinasikan oleh Gubernur DIY dan tim BKD DIY. Sekretaris panitia seleksi memiliki tugas :

- a) Memberikan dukungan administrasi kepada PANSEL;
- b) Menyiapkan rencana jadwal kegiatan PANSEL;
- c) Menyiapkan bahan keperluan rapat dan pelaksanaan sidang PANSEL
- d) Menyiapkan surat-surat dan dokumen;
- e) Membuat notulen rapat;
- f) Menyiapkan publikasi kegiatan PANSEL;
- g) Melaporkan pelaksanaan tugas kepada ketua PANSEL.

Masa kerja panitia seleksi atau PANSEL dan Sekretaris PANSEL terhitung sejak ditetapkan keputusan ini sampai dengan direkomendasikan hasil seleksi terbuka JPT Pratama kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta. Tanggung jawab dan wewenang PANSEL dan Sekretaris PANSEL semua termaktub dalam Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 1/PAN/2016 Tentang Pembentukan Panitia Seleksi dan Sekretariat Panitia Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2016.

Maka daripada itu pemerintah daerah DIY pada tahun 2016 menyelenggarakan seleksi terbuka atau lelang jabatan untuk jabatan eselon II dengan mengkonsultasikan terlebih dahulu kepada Komisi Aparatur Sipil Negara yang sebelumnya telah dibentuk panitia seleksi oleh gubernur yang berkoordinasi dengan Tim Badan Kepegawaian Daerah DIY lalu kemudian disidangkan untuk lebih diperdalam lagi tentang bagaimana penyelenggaraan lelang jabatan yang akan dilakukan di lingkungan pemerintah daerah DIY.

Poniran selaku Kasubid. Mutasi Jabatan Badan Kepegawaian Daerah DIY mengatakan :

“rencana dokumen perencanaan itu dikonsultasikan ke KASN di Jakarta berupa dokumen setelah itu turun rekomendasi apakah ada catatan apakah tidak kalau ada catatan harus dilengkapi baru kemudian proses kalau tidak ya sudah langsung pengumuman” (13 Desember 2016, di BKD DIY).

Dari hasil wawancara diatas menjelaskan bahwa rencana dokumen yang berisi persyaratan, rencana pengumuman dan formasi jabatan yang lowong atau kosong yang sudah disidangkan oleh pihak panitia seleksi, gubernur dan Tim dari BKD DIY yang selanjutnya akan di sampaikan dan dikonsultasikan kepada pihak Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) di Jakarta untuk kemudian di proses lebih lanjut apakah ada hal-hal yang perlu diperbaiki atau memang sudah disetujui karena telah menngambarkan proses pelaksanaan secara lengkap sesuai dengan dokumen rencana seleksi. Jika sudah dikatakan memenuhi syarat maka dari KASN akan memberikan surat rekomendasi yang menyatakan apresiasi dan persetujuan dalam penyelenggaraan seleksi terbuka atau lelang jabatan.

Setelah mendapat persetujuan dari KASN kemudian panitia seleksi membuat rancangan pengumuman yang nanti nya akan di informasikan melalui *website* atau media cetak tentang adanya penyelenggaraan seleksi terbuka atau lelang jabatan di pemerintah DIY yang isinya dalam pengumuman tersebut menjelaskan apa-apa saja formasi jabatan yang akan di lelang atau yang akan diisi oleh peserta lelang. Berikut hasil pengumuman yang telah ditetapkan oleh panitia seleksi dan tim BKD DIY.

**Tabel 3.3**  
**Hasil Pengumuman Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Yang Akan Diisi**  
**Melalui Seleksi Terbuka Di Pemerintah Daerah DIY Tahun 2016**

| No | Jabatan  | Keterangan  |
|----|--|-------------|
| 1  | Kepala Dinas Pertanahan dan Tata Ruang DIY                                   | Eselon II.a |
| 2  | Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika DIY                                  | Eselon II.a |
| 3  | Kepala Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah                       | Eselon II.a |
| 4  | Kepala Dinas Kesehatan DIY   | Eselon II.a |
| 5  | Kepala Pelaksana Badan Penanggulangan Bencana Daerah DIY                     | Eselon II.a |
| 6  | Staf Ahli Gubernur DIY Bidang Sosial, Budaya dan Kemasyarakatan              | Eselon II.a |
| 7  | Kepala Biro Administrasi Perekonomian dan Sumberdaya Alam Sekretariat Daerah | Eselon II.b |
| 8  | Wakil Dinas Kepala Dinas Kebudayaan DIY                                      | Eselon II.b |

*Sumber : Sub-Bidang Mutasi Jabatan BKD DIY 2016*

Dari informasi pengumuman yang di berikan bahwa informasi pengumuman diajukan untuk pengisian jabatan eselon II yang kosong dengan melalui metode seleksi terbuka di lingkungan pemerintah daerah DIY. Bisa kita lihat diatas ada 8 jabatan yang akan diisi melalui lelang jabatan yakni jabatan yang tergolong eselon II.a dan eselon II.b. Pelaksanaan lelang jabatan ini tentunya dimulai dengan adanya jabatan yang kosong atau yang akan

mulai kosong sehingga dari Badan Kepegawaian Daerah DIY mulai mempersiapkan apa yang akan dilakukan selanjutnya untuk melaksanakan lelang jabatan tersebut. Jabatan yang lowong tersebut dapat di ketahui dengan memperhatikan atau dilihat melalui data yang tercatat dalam daftar kendali kepegawaian yang berada di Badan Kepegawaian daerah DIY.

Setelah adanya pengumuman formasi jabatan yang akan di lelang, selanjutnya akan ada penyeleksian administratif dari setiap calon-calon yang mendaftarkan diri untuk menempati posisi jabatan setelah melalui proses dan penyeleksian berkas-berkas kemudian pemda DIY memperoleh 47 peserta yang lolos seleksi administrasi dari 51 pendaftar hasil ini dapat dilihat melalui Pengumuman Nomor 004/Pansel JPT DIY/2016 tentang Hasil Seleksi Administrasi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta yang selanjutnya akan di seleksi kembali melalui uji kompetensi atau *assessment center*, wawancara dan uji gagasan, uji kesehatan, serta penelusuran rekam jejak.

Hasil dari setiap pengujian ini nantinya berupa nilai akhir sebagai bahan penyeleksian oleh pansel untuk mengajukan tiga calon kandidat dari setiap jabatan yang dilelang kepada gubernur setelah itu gubernur mengundang pansel untuk meminta pertimbangan-pertimbangan mendasar tentang para calon kandidat yang kemudian gubernur memilih salah satu calon dari tiga kandidat tersebut melalui dialog. Jika dirasa sudah sesuai maka gubernur akan mengumumkan hasil akhirnya dan dilaporkan kepada KASN di Jakarta bahwa pelaksanaan lelang jabatan di pemda DIY telah berjalan dengan lancar.

**Tabel 3.4**  
**Hasil Seleksi Terbuka atau Lelang Jabatan di Pemerintah**  
**Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2016**

| No | Nama<br>NIP<br>Tanggal Lahir<br>Pendidikan   | Pangkat<br>Gol.Ruang<br>TMT                      | Jabatan Lama<br>Eselon Lama   | Jabatan Baru<br>Eselon Baru  | Pertimbangan<br>Panitia<br>Seleksi                             | Tunjangan<br>Jabatan<br>/Bulan         | Ket. |
|----|--|--|---|--|--|--|------|
| 1  | 2  | 3  | 4   | 5  | 6  | 7                                      | 8    |
| 1  | Ir. R Hananto Hadi Purnomo,<br>M.Sc<br><br>19610223 198902 1 001<br>23-02-1961<br>S.2 Bidang Teknik            | Pembina<br>Tingkat I<br><br>IV/b<br><br>1/4/2009 | Kepala Bidang<br>Pengaturan dan<br>Pembinaan Tata Ruang<br>Dinas Pertanahan dan<br>Tata Ruang DIY | Kepala Dinas<br>Pertanahan dan Tata<br>Ruang DIY                     | Nomor : 007/<br>Pansel JPT DIY/<br>2016<br><br>Tgl: 09-05-2016 | Sesuai<br>peraturan<br>yang<br>berlaku |      |
| 2  | Drs. Krido Suprayitno, SE., M.Si<br><br>19631229 199203 1 004<br>29-12-1963<br>S.2 Perencanaan Kota dan Daerah | Pembina<br>Tingkat I<br><br>IV/b<br><br>1/4/2010 | Kepala Kantor<br>Pengendalian<br>Pertanahan Daerah<br>Kabupaten Sleman                            | Kepala Pelaksana<br>Badan<br>Penanggulangan<br>Bencana Daerah<br>DIY | Nomor :<br>007/Pansel<br>JPT DIY/2016<br><br>Tgl : 09-05-2016  | Sesuai<br>peraturan<br>yang<br>berlaku |      |

|   |  |   |   |   |  |  |  |
|---|--|---|---|---|--|--|--|
| 3 | Drs. Tri Saktiyana, M.Si<br>19660219 199303 1 005<br>19-02-1966<br>S.2 Magister Ilmu Pemerintahan                    | Pembina<br>Utama Muda<br><br>IV/c<br><br>1/10/2015  | Kepala Badan<br>Perencanaan<br>Pembangunan Daerah<br>Kabupaten Bantul                                     | Kepala Dinas<br>Koperasi, Usaha,<br>Mikro, Kecil dan<br>Menengah DIY    | Nomor :<br>007/ Pansel/ JPT<br>DIY/ 2016<br><br>Tgl : 09-05-2016 | Sesuai<br>peraturan<br>yang<br>berlaku |  |
| 4 | Drg. Pembajun Setyaningastutie,<br>M.Kes<br><br>19650912 199303 2 006<br>12-09-1965<br>S.2 Bidang Kesehatan          | Pembina<br>Utama Muda<br><br>IV/c<br><br>01-04-2016 | Direktur Rumah Sakit<br>Jiwa Ghrasia DIY  | Kepala Dinas<br>Kesehatan DIY   | Nomor :<br>007/ Pansel/ JPT<br>DIY/ 2016<br><br>Tgl : 09-05-2016 | Sesuai<br>peraturan<br>yang<br>berlaku |  |
| 5 | Ir. Rony Primanto Hari, MT<br><br>19611207 199003 1 002<br>07-12-1961<br>S.2 Magister Perencanaan Kota<br>dan Daerah | Pembina<br>Tingkat I<br><br>IV/b<br><br>01-04-2010  | Kepala Bidang<br>Pengembangan Layanan<br>Teknologi Informatika<br>Dinas Komunikasi dan<br>Informatika DIY | Kepala Dinas<br>Komunikasi dan<br>Informatika DIY                       | Nomor :<br>007/ Pansel/ JPT<br>DIY/ 2016<br><br>Tgl : 09-05-2016 | Sesuai<br>peraturan<br>yang<br>berlaku |  |
| 6 | Drs. Bayu Haryana, M.Si<br><br>19620219 198503 1 008<br>19-02-1962<br>S.2 Sosiologi                                  | Pembina<br>Tingkat I<br><br>IV/b<br><br>01-10-2007  | Kepala Bidang Industri<br>Logam, Sandang dan<br>Aneka Dinas<br>Perindustrian dan<br>Perdagangan DIY       | Staf Ahli Gubernur<br>DIY Bidang Sosial<br>Budaya dan<br>Kemasyarakatan | Nomor :<br>007/ Pansel/ JPT<br>DIY/ 2016<br><br>Tgl : 09-05-2016 | Sesuai<br>peraturan<br>yang<br>berlaku |  |

|   |   |  |  |  |   |  |  |
|---|---|--|--|--|---|--|--|
| 7 | Ir. Sugeng Purwanta, MMA<br>19650525 199103 1 017   | Pembina<br>Tingkat I<br><br>IV/b<br><br>01-04-2012 | Kepala Bidang<br>Perekonomian Badan<br>PerencanaanPembangun<br>an Daerah DIY                       | Kepala Biro<br>Administrasi<br>Perekonomian dan<br>Sumber Daya Alam<br>Sekretariat Daerah<br>DIY | Nomor :<br>007/ Pansel JPT<br>DIY/ 2016<br><br>Tgl : 09-05-2016 | Sesuai<br>peraturan<br>yang<br>berlaku |  |
| 8 | Singgih Raharjo, SH., M.Ed<br>19650514 199203 1 011<br>14-05-165<br>S.2 Bidang Pendidikan | Pembina<br>Tingkat I<br><br>IV/b<br><br>01-04-2013 | Kepala Balai Teknologi<br>Komunikasi Pendidikan<br>Dinas Pendidikan,<br>Pemuda dan Olahraga<br>DIY | Wakil Kepala Dinas<br>Kebudayaan DIY   | Nomor :<br>007/ Pansel JPT<br>DIY/ 2016<br><br>Tgl : 09-05-2016 | Sesuai<br>peraturan<br>yang<br>berlaku |  |
| 9 | Dr. Etty Kumolowati, M.Kes<br>19640516 198912 2 002<br>16-05-1964<br>S.2 Bidang Kesehatan | Pembina<br>Tingkat I<br><br>IV/b<br><br>01-04-2012 | Kepala Bidang<br>Pelayanan Kesehatan<br>Dinas Kesehatan DIY  | Direktur Rumah<br>Sakit Jiwa Ghrasia<br>DIY  | Nomor :<br>007/ Pansel JPT<br>DIY/ 2016<br><br>Tgl : 09-05-2016 | Sesuai<br>peraturan<br>yang<br>berlaku |  |

*Sumber : Arsip Bidang Mutasi Jabatan BKD DIY*



Dari tabel diatas menunjukkan hasil akhir dari proses seleksi terbuka atau lelang jabatan dengan ditetapkannya para kandidat yang menempati jabatan yang lowong di pemda DIY dan termaktub dalam Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 184/ Pem.D/ UP/ D.4. Hal ini merupakan salah satu langkah yang ditempuh pemda DIY untuk mengubah pola pikir masyarakat dan kalangan pemerintah itu sendiri tentang adanya praktik jual beli jabatan di hirarkis birokrasi karena dari proses seleksi itu sendiri dapat diperhatikan bagaimana aspek transparansi memberikan unsur keterbukaan dari setiap prosesnya kemudian jabatan strategis yang akan diisi, ditempati oleh orang-orang yang memang mempunyai kemampuan dasar di bidangnya sehingga harapan nantinya pegawai ini mampu melaksanakan tugas dengan baik dan bertanggung jawab serta mampu meningkatkan kualitas kinerja pada suatu instansi.

Demi menjaga efektifitas birokrasi pada instansi terkait pemantauan akan dilakukan setelah pasca seleksi terbuka atau lelang jabatan dilaksanakan. Hal ini bertujuan untuk melihat apakah kinerja dari peserta yang lolos tepat sesuai sasaran atau akan memunculkan persoalan seperti indisipliner pegawai. Singgih Raharjo selaku peserta yang lolos dan menjadi Wakil Kepala Dinas Kebudayaan Daerah Istimewa Yogyakarta mengatakan :

“selama ini belum, tapi *monitoring* maksudnya *monitoring* datang kesini memang belum tapi kan *monitoring* itu tidak harus datang saya gak tahu model *monitoring* nya oleh BKD itu apakah datang ataukah pengamatan dari jauh dilihat dari sisi kinerja dan sebagainya saya gak tahu modelnya tapi pasti ada” (27 Desember 2016, di Dinas Kebudayaan DIY).

Sugeng Purwanta selaku pegawai yang lolos dan sekarang menjabat menjadi Kepala Biro Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta mengatakan :

*“kalau secara formal pak sugeng jenengan jadi pimpinan tak monitor kalo itu gak ada tapi kalau informal dalam arti informal itu tanpa sepengetahuan yang bersangkutan tentunya saya kan punya atasan sekda, pak asisten tentunya itu tetap dilihat dan tetap di awasi hanya kita tidak tahu kalau sedang di awasi menurut saya justru yang sebenarnya baik seperti itu. Termasuk setiap bulan setiap triwulan kan ada yang namanya penilaian kinerja lah dari situ nanti akan kelihatan dari kemampuan yang bersangkutan”* (27 Desember 2016, di Kantor Kepala Biro Administrasi Perekonomian dan SDA Setda DIY).

Dari hasil wawancara oleh dua kandidat tersebut dapat dipahami bahwa setelah lolos seleksi terbuka belum adanya *monitoring* secara langsung dilakukan oleh pihak penyelenggara dan pejabat pembina kepada kandidat namun mereka memahami *monitoring* yang dilakukan bisa secara tidak langsung dan *monitoring* model seperti apa yang akan di lakukan oleh pihak penyelenggara tetapi adanya atasan kandidat yang langsung membawahi mereka maka mereka merasa dalam setiap tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya akan selalu di perhatikan.

Kemudian selanjutnya setelah ditetapkan dan dilantik sesuai ketentuan dan prosedur oleh gubernur maka pihak penyelenggara melakukan *monitoring* atau pemantauan lebih lanjut sesuai dengan Permenpan RB Nomor 13 Tahun 2014 sebagai acuan dasar untuk melakukan *monitoring* dan evaluasi kepada peserta lolos seleksi apakah proses seleksi terbuka atau lelang jabatan ini tepat sesuai sasaran dan memberikan dampak positif atau

tidak terhadap penempatan jabatan strategis tersebut. Poniran selaku Kasubid.

Mutasi Jabatan Badan Kepegawaian Daerah DIY mengatakan :

*“kalau dalam masa satu setengah tahun sampai dua tahun tuh masih dalam rangka monitoring uji coba karena seorang pejabat perlu ya mungkin penyesuaian. Ya kalau melanggar aturan bisa langsung di copot dan itu ada namanya pakta integritas pada saat belum pelantikan itu menandatangani pakta integritas kalau kinerjanya gak baik saya bersedia dipindah atau diturunkan sesuai ketentuan yang ada”* (13 Desember 2016, di BKD DIY).

Dalam petikan wawancara diatas menjelaskan masa pemantauan atau *monitoring* yang dilakukan oleh BKD DIY kurang lebih selama satu setengah tahun hingga dua tahun hal ini masih dalam kategori masa *monitoring* uji coba karena melihat pertimbangan lain seperti adaptasi atau penyesuaian yang dilakukan oleh peserta pasca proses seleksi terbuka. Hal ini sejalan dengan ketentuan yang termaktub dalam Permenpan RB No 13 Tahun 2014 bab II huruf C ayat 1 tentang *monitoring* dan evaluasi menjelaskan kandidat yang sudah dipilih dan ditetapkan (dilantik) harus diberikan orientasi tugas oleh pejabat pembina kepegawaian dan pejabat yang berwenang selama 1 (satu) bulan. Jadi di dalam ketentuan tersebut mewajibkan adanya pemberian orientasi tugas selama satu bulan sebagai bentuk *monitoring* apakah kandidat mengalami kesulitan atau menyalahi aturan sebagai pejabat publik.

Setelah adanya *monitoring* atau pemantauan maka akan dilakukan evaluasi secara kelembagaan oleh tim yang sudah dibentuk sebelumnya oleh gubernur untuk melihat sejauh mana hasil kinerja dari kandidat tersebut dalam melaksanakan tugasnya sebagai pejabat publik. Hal ini di sampaikan

oleh Prapto Nugroho selaku Kabid. Mutasi Jabatan Badan Kepegawaian Daerah DIY mengatakan :

*“Jadi kalau sudah diangkat oleh gubernur kemudian dia duduk di jabatan yang hasil seleksi terbuka tadi itu ketentuan undang undang selama dua tahun itu tidak boleh dipindahkan kalau kemudian tadi seperti panjenengan sampaikan tadi nanti satu setengah tahun itu bisa dilakukan evaluasi oleh tim yang dibentuk oleh gubernur nah di evaluasi seperti apa kinerjanya“ (17 Januari 2017, di BKD DIY).*

Dari hasil wawancara diatas menunjukkan evaluasi yang dilakukan oleh tim akan di laksanakan saat masa jabatan kandidat masuk pada usia satu setengah tahun untuk mengevaluasi bagaimana kinerja kandidat pasca seleksi terbuka dan selama dua tahun tidak boleh dipindahkan untuk kepentingan evaluasi kinerja dan sebagai penyesuaian kandidat dalam penempatan jabatan yang baru saja diisi. Hal ini sejalan dengan ketentuan yang termaktub dalam Permenpan RB No 13 Tahun 2014 bab II huruf C ayat 2 tentang monitoring dan evaluasi menjelaskan status kepegawaian bagi kandidat yang terpilih berasal dari instansi luar ditetapkan dengan status dipekerjakan sesuai peraturan perundang-undangan paling lama 2 (dua) tahun untuk kepentingan evaluasi kinerja.

Kemudian hasil evaluasi nantinya akan di paparkan oleh gubernur sebagai pejabat pembina sejauh mana kinerja yang sudah dilakukan oleh kandidat selama satu setengah tahun nanti untuk sebagai bahan evaluasi yang diperoleh salah satunya melalui sasaran kinerja pegawai atau SKP untuk melihat hasil dari kinerja pegawai. Poniran selaku Kasubid. Mutasi Jabatan Badan Kepegawaian Daerah DIY mengatakan :

*“Ya kan ada SKP, anunya baik gak apanya itu laporan kinerja nya baik nggak kalau misalnya disitu nggak baik ya mungkin nanti perlu dievaluasi terus setiap tiga bulan atau enam bulan namanya di pemda DIY ada rapotan, terima rapot kepala kepala itu terima rapot nah disitu paparan pak gubernur, pak gubernur menyampaikan hasil rapot itu misalnya dinas ini nilainya sekian jadi kalau yang paling bawah itu berarti dia anunya bukan mesti jelek tapi rendah lebih rendah daripada instansi lain nah kelihatan disitu kalau nanti dia di posisi bawah terus berarti dia perlu di evaluasi, jadi setiap 3 bulan rapotan, terima rapot itu gaya gaya DIY untuk melihat kinerja itu dengan rapotan istilahnya” (13 Desember 2016, di BKD DIY).*

Dari wawancara di atas menjelaskan adanya waktu yang sudah ditentukan untuk memberikan hasil penilaian kinerja berupa seperti rapot yang sebelumnya Poniran jelaskan dalam wawancara. Jadi hasil rapot itu akan diberikan dalam rentan waktu antara tiga bulan sampai enam bulan nanti yang selanjutnya akan dipaparkan oleh gubernur sejauh mana kualitas kinerja pada instansi dan kepala instansi dalam melaksanakan kewajiban sebagai pejabat publik serta pelayan publik sehingga hal ini menjadi bahan dasar evaluasi dari setiap kepala dinas/badan/biro dan instansi itu sendiri jika didapati nilai terendah maka hal itu akan menjadi bahan evaluasi. Hal ini tidak lain tidak bukan dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja pemerintah daerah DIY sebagai salah satu langkah dalam mereformasi birokrasi.

Demi menjaga profesionalisme dari proses pelaksanaan seleksi terbuka, panitia membuat surat pernyataan yang berupa pakta integritas yang sebelumnya ditandatangani oleh kandidat saat pra pelantikan sebagai bentuk pertanggungjawaban beliau dalam menjalankan tugas nantinya. Hal ini sebagai bentuk kepercayaan instansi kepada kandidat untuk menempati suatu

posisi jabatan yang akan dipimpinya kelak. Poniran selaku Kasubid. Mutasi

Jabatan Badan Kepegawaian Daerah DIY mengatakan :

“Ya kalau melanggar aturan bisa langsung di copot dan itu ada namanya pakta integritas pada saat belum pelantikan itu menandatangani pakta integritas kalau kinerjanya gak baik saya bersedia dipindah atau diturunkan sesuai ketentuan yang ada” (13 Desember, di BKD DIY).

Dari petikan wawancara diatas menjelaskan adanya tindakan tegas dari pejabat berwenang jika menemukan indisipliner pegawai dari kandidat. Kandidat dapat di pindahkan hingga diturunkan jika kandidat melakukan tindakan yang tidak semestinya sebagai pejabat publik. Inilah fungsinya pakta integritas sebelum kandidat ditetapkan dan dilantik oleh gubernur. Kandidat menandatangani pakta integritas yang menyatakan bahwa kandidat siap menanggung setiap resiko jika melakukan kesalahan tidak wajar sehingga tanggung jawab dan jiwa profesionalisme pegawai dapat di uji yang kemudian hal ini dapat berpengaruh dalam meningkatkan kualitas kinerja birokrasi suatu instansi.

Lelang jabatan atau seleksi terbuka ini tidak serta merta diselenggarakan hanya untuk mengisi jabatan yang lowong saja, pemda DIY mencanangkan output dan sasaran yang akan di capai dari proses seleksi terbuka ini demi memberikan kontribusi lebih efektif dalam menjalankan roda pemerintahan yaitu birokrasi sesuai tujuan yang diharapkan UU ASN dan semangat *merit system* dimana pegawai yang mempunyai kemampuan dasar dan kompetensi dalam menempati posisi jabatan strategis. Poniran selaku Kasubid. Mutasi Jabatan Badan Kepegawaian Daerah DIY mengatakan :

*“Yang jelas satu kandidat atau calon yang akan menduduki jabatan tadi yang akan mengisi jabatan yang kosong itu dari hasil pansel itu kan calon-calon yang sudah terseleksi masing-masing jabatan tiga calon trus yang kedua nanti tujuannya atau output lebih lanjutnya jabatan terisi dan terlatih gitu kan tujuan lebih jauhnya kan pelaksanaan tugas layanan pemerintahan berjalan kan itu kalo kosong kan gak jalan toh” (13 Desember 2016, di BKD DIY).*

Dalam petikan wawancara diatas dapat dilihat bahwa sasaran yang akan di capai yaitu menemukan pegawai yang berkualitas dan kompatibel dengan formasi jabatan yang kosong kemudian dari proses seleksi terbuka ini jabatan yang kosong akan segera terisi oleh pegawai yang terlatih dan syarat pengalaman sehingga penempatan pegawai dalam posisi jabatan tersebut diharapkan mampu bekerja dengan rasa penuh tanggung jawab serta memiliki jiwa secara profesional sehingga nantinya hal ini dapat meningkatkan kualitas kinerja birokrasi dan memberikan pengaruh bagi seluruh pegawai-pegawai yang akan dia pimpin.

Setidaknya proses yang cukup panjang dan dilakukan secara ketat ini mampu memberikan dampak positif terhadap perkembangan birokrasi di pemerintah daerah DIY. Lelang jabatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah DIY mendapat apresiasi yang cukup mengesankan pasalnya lelang jabatan yang di lakukan oleh pemerintah daerah DIY dianggap mampu menjawab tantangan birokrasi yang saat ini terstigma negatif karena lelang jabatan di pandang sesuai dengan keadaan dan tuntutan kebutuhan birokrasi saat ini. Sugeng Purwanta selaku pegawai yang lolos melalui proses lelang jabatan yang sekarang menjabat menjadi Kepala Biro Administrasi

Perekonomian dan Sumber Daya Alam Sekretariat Daerah Daerah Istimewa

Yogyakarta mengatakan :

*“Jadi memang sepakat ya dengan adanya model lelang jabatan karena paling tidak dengan lelang jabatan itu kan mungkin ada kesesuaian kompetensinya ya artinya orang punya kemampuan apa kemudian orang punya keinginan berkarir dimana itu kemudian ada link and map nya tu jelas itu yang pertama. Kemudian yang kedua dengan model seleksi otomatis kan ini lebih memberikan wacana keterbukaan ya keterbukaan artinya lebih mengurangi hal-hal yang tidak diinginkan artinya lebih obyektif” (27 Desember 2016, di Kantor Kepala Biro Administrasi Perekonomian dan SDA Setda DIY).*

Seperti pernyataan diatas bahwa kesesuaian yang dilakukan oleh model lelang jabatan pada suatu jabatan tertentu sangat lah berdampak positif bagi pengembangan pola karir pegawai pasalnya hal ini dilakukan berdasarkan pada kompetensi dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk berada pada suatu jabatan yang sesuai dengan kemampuan dasarnya sehingga kualitas kinerja dan keefektifan pada tataran birokrasi menjadi meningkat. Kemudian dengan adanya keterbukaan dalam proses seleksi lelang jabatan dapat memberikan keobyektifan dalam penilaian pegawai karena dalam setiap proses seleksi akan dinilai oleh unsur-unsur dari internal instansi dan eksternal instansi seperti akademisi, psikolog, dan instansi lain.

Kemudian apresiasi lain yang ditujukan kepada proses pelaksanaan lelang jabatan di pemerintah daerah DIY adalah dari Wakil Kepala Dinas Kebudayaan Daerah Istimewa Yogyakarta yakni datang dari Singgih Raharjo selaku pegawai yang lolos seleksi lelang jabatan, beliau merupakan mantan Kepala Balai Teknologi Komunikasi Pendidikan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga DIY. Beliau mengatakan :



*“Ya kalo dari sisi tujuannya saya kira bagus lelang itu sendiri itu kan istilahnya kalau menurut saya menyeleksi ya, tujuannya menyeleksi orang atau sumber daya manusia yang akan duduk di jabatan tertentu jadi ini akan berbeda dengan sistem yang terdahulu. Dahulu itu kan berdasarkan atas seleksi tapi tidak terbuka, pasti ada seleksi tapi tidak terbuka”.*

“Tapi menurut saya untuk seleksi yang sekarang ini seleksi jabatan saya kira bagus karena semua orang yang punya persyaratan itu bisa mendaftar dan mendaftarnya sesuai dengan keinginan dan kemampuan” (27 Desember 2016, di Dinas Kebudayaan DIY).

Dari hasil wawancara diatas menjelaskan adanya perbedaan sistem yang diterapkan oleh pemerintah DIY sebelumnya dan sekarang. Jika sebelumnya sistem seleksi dilakukan secara tertutup namun saat ini sistem seleksi yang dilakukan oleh pemerintah DIY dilakukan secara terbuka. Hal ini mengindikasikan bahwa tujuan yang dilakukan oleh pemerintah daerah DIY sangat bagus yakni memperbaiki sistem rekrutmen melalui seleksi terbuka dengan berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai dan keinginan pegawai dalam menduduki setiap jabatan yang kosong tidak hanya itu dari proses lelang jabatan yang dilakukan menuntut adanya keterbukaan atau transparansi dalam setiap prosesnya sehingga hal ini dapat mengurangi tindak kecurangan dalam proses seleksi nya.

Pada setiap mekanisme atau sistem yang dilakukan pasti selalu ada dilema yang nantinya akan terjadi pasalnya lelang jabatan yang dianggap menjadi salah satu langkah solutif bagi birokrasi pemda DIY ini dikhawatirkan akan merusak sistem kaderisasi yang sudah dilakukan dan sudah menjadi budaya di sebuah instansi tersebut. Sebenarnya sebuah budaya kaderisasi sangatlah penting dalam penempatan setiap jabatan karena seorang

kader tersebut mempunyai syarat pengalaman dan rekam jejak yang cukup mumpuni di dalam bidang instansi tersebut sehingga bagaimana hal ini bisa menjadi pertimbangan dalam proses seleksi terbuka. Ketika ditanya tentang bagaimana sistem kaderisasi yang sudah menjadi budaya di dalam sebuah instansi Poniran selaku Kasubid. Mutasi Jabatan Badan Kepegawaian Daerah DIY menjelaskan :

*“Ya disatu sisi memang begitu ya artinya pola karir kita yang mungkin sudah kita rancang itu kemudian intervensi, intervensi itu dalam arti bisa positif bisa netral ya, dalam arti positif ya kemudian membuat kita semangat bersaing karena ada calon yang dari luar ada calon yang dari kader kita tadi ya nah disatu sisi memang dari aspek pola karir yang selama ini kita bangun bisa menjadi tidak seperti yang digambarkan tetapi di satu sisi kalau kita berbicara lingkup pemda internal ya memang ada pengaruhnya terhadap pada pola karir atau kaderisasi karena peluang orang luar masuk sangat tinggi dan itu pada jabatan-jabatan strategis yang namanya jabatan pimpinan tinggi itu sangat terbatas strategis kalau orang lain masuk ya semua hanya berhenti di level middle kader-kader kita hanya berhenti. Ya itu memang di satu sisi bagaimana kemudian kita itu punya semangat jiwa kompetisi prestasi kinerja dan kompetisi tapi di satu sisi lain memang ada kelemahannya tadi” (13 Desember 2016, di BKD DIY).*

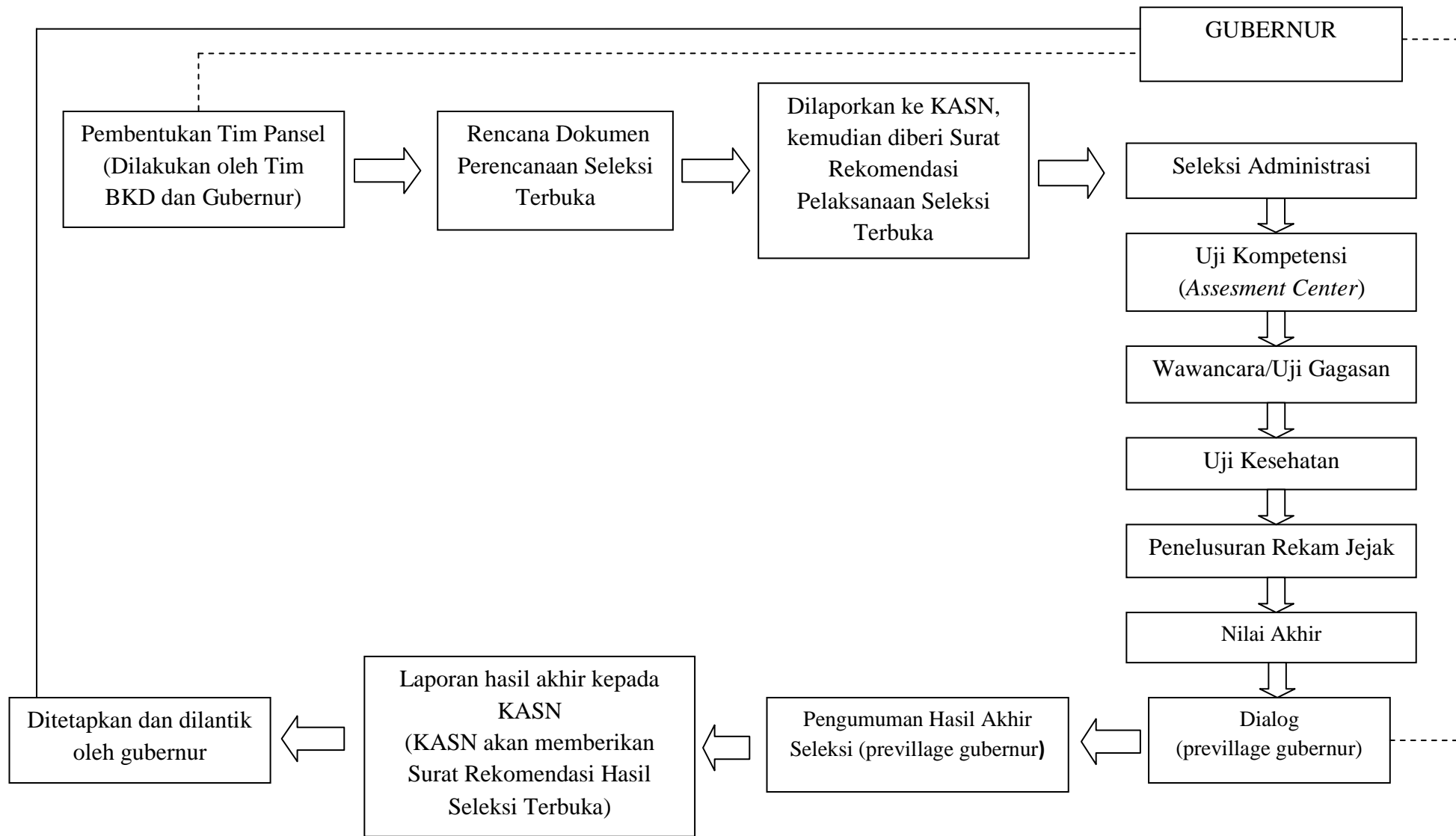
Dari hasil wawancara diatas menjelaskan pola karir pegawai yang telah di rancang sedemikian rupa memang sudah akan diterapkan namun dengan adanya sistem seleksi terbuka ini yang dimaksud mengintervensi dalam jenjang karir pegawai ini dinilai positif karena hal ini menunjukkan tentang bagaimana semangat kompetisi dalam prestasi kerja sesama pegawai walaupun dapat di nilai positif hal ini menunjukkan kelemahan dalam menutup kemungkinan pegawai yang berpotensi dan berprestasi dalam kaderisasi untuk menduduki jabatan strategis tersebut dengan adanya seleksi terbuka orang dari luar memang kemungkinan mempunyai peluang lebih besar untuk

menduduki suatu jabatan sehingga kader-kader yang berada di instansi tersebut hanya akan menduduki jabatan *middle* kemudian hal ini perlu di perhatikan kembali bagaimana sistem kaderisasi sebagai rujukan sebuah pertimbangan dalam proses lelang jabatan.

### **Alur Pelaksanaan Lelang Jabatan di Pemda DIY**

Dalam pengisian jabatan melalui proses lelang jabatan atau seleksi terbuka yang dilakukan pemda DIY tentu saja memiliki alur yang berbeda dengan alur seleksi terbuka yang diterapkan sebelumnya atau alur seleksi yang dilakukan oleh daerah lain. Alur yang dilakukan oleh pemda DIY bisa dikatakan cukup panjang dan memakan waktu yang cukup lama dari mulai pembentukan panel oleh gubernur dan BKD DIY sampai di tetapkan dan di lantiknya para kandidat sebagai pejabat yang lolos seleksi. Dengan alur yang cukup panjang dan mekanisme secara sistematis diharapkan mampu untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Dari alur ini akan memberikan gambaran tentang proses seleksi yang terjadi mulai dari pembentukan panel hingga ditetapkan dan dilantiknya peserta lelang oleh gubernur. Adapun alur proses seleksi terbuka atau lelang jabatan yang di lakukan oleh pemda DIY tersebut dijelaskan oleh Prpto Nugroho selaku kepala bidang mutasi jabatan BKD DIY dan Poniran selaku kepala subbidang mutasi jabatan BKD DIY sebagai berikut :

**Bagan 3.1 Alur Proses Lelang Jabatan di Pemerintah Daerah DIY**



- 1) Gubernur sebagai pejabat pembina berkoordinasi dengan BKD DIY untuk membentuk tim berupa panitia seleksi dan sekretaris panitia seleksi dalam pelaksanaan seleksi terbuka/lelang jabatan.
- 2) Panitia seleksi yang telah dibentuk melakukan sidang untuk menentukan syarat-syarat dan rencana pengumuman yang isinya berupa informasi mengenai formasi jabatan yang akan di lelang.
- 3) Kemudian rencana dokumen perencanaan ini dikonsultasikan kepada KASN untuk di tinjau kembali apakah ada catatan yang perlu di perbaiki atau tidak jika ada kekurangan akan di kembalikan dan diperbaiki jika dianggap sesuai, KASN memberikan surat rekomendasi pelaksanaan seleksi JPT Pratama Pemda DIY.
- 4) Selanjutnya, mengumumkan adanya seleksi terbuka dan dilakukan masa pendaftaran peserta lelang dengan jangka waktu 15 hari kerja.
- 5) Setelah diumumkan dan berakhirnya waktu pendaftaran, akan dilakukan seleksi administrasi apakah syarat-syarat dan ketentuan-ketentuan sudah lengkap atau belum.
- 6) Kemudian dikeluarkan hasil seleksi administratif yang berupa surat pengumuman dari pansel yang berisi lolos tidaknya peserta, semua tercantum pada isi surat tersebut.
- 7) Setelah di umumkan hasil seleksi administratif, peserta mengikuti uji kompetensi/*assessment center* berupa psikotest, *leaderless group discussion*, *in basket*, *problem analysis*, dan *presentation*.

- 8) Kemudian mengikuti uji kesehatan yang meliputi tes tertulis, tes fisik, tes narkoba, dan psikometrik di RSJ Ghrasia DIY.
- 9) Setelah itu peserta menyerahkan makalah yang telah di buat dan disusun sebagai bahan untuk mengikuti uji gagasan di sekretariat pansel dan mengikuti wawancara sesuai waktu yang telah ditentukan.
- 10) Selanjutnya dilakukan penelusuran rekam jejak kandidat dari pejabat yang sudah ditetapkan untuk melakukan eksplorasi pengalaman terhadap kandidat melalui tempat asal kerja termasuk kepada atasan, rekan sejawat dan bawahan serta lingkungan terkait lainnya.
- 11) Hasil dari setiap ujian nantinya berupa nilai akhir sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan tiga kandidat per jabatan kepada gubernur.
- 12) Setelah menentukan tiga kandidat peserta lelang jabatan, gubernur akan mengadakan dialog jika kandidat masih dirasa memberikan keraguan terhadap Gubernur.
- 13) Kemudian gubernur menetapkan satu dari tiga kandidat jika sudah sesuai dan kemudian diterbitkan surat keputusan.
- 14) Setelah itu hasil seleksi dilaporkan kepada KASN bahwa proses seleksi terbuka yang dilakukan oleh pemda DIY sudah berjalan dan sesuai prosedur yang selanjutnya KASN mengeluarkan surat rekomendasi hasil seleksi terbuka JPT Pratama Pemda DIY.
- 15) Gubernur menetapkan dan melantik kandidat yang dipilih melalui seleksi terbuka.

Alur yang dipaparkan dari bagan diatas menjelaskan tentang alur seleksi terbuka yang dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur yang dilakukan oleh pemda DIY. Koordinasi tersebut untuk menjalin kerjasama dengan pihak-pihak terlibat dalam menyukseskan pengisian jabatan yang kosong melalui tahapan-tahapan seleksi. Koordinasi yang dilakukan oleh pemda DIY ini bertujuan untuk memberikan obyektifitas dalam melakukan penilaian saat proses seleksi dengan melibatkan seorang tokoh, pakar, profesional dan pihak instansi lain kemudian dibentuk oleh gubernur sebagai pejabat pembina dan BKD DIY sebagai instansi yang menyelenggarakan untuk menjadi panitia seleksi lelang jabatan.

Dari alur seleksi terbuka diatas agar memudahkan pemahaman maka penulis akan mengelompokan proses seleksi terbuka dengan beberapa tahapan. Penulis membagi alur proses seleksi terbuka atau lelang jabatan tersebut kedalam sembilan tahapan. Tahapan-tahapan tersebut akan di jelaskan sesuai dengan awal diinformasikan pengumuman hingga sampai penyampaian kepada gubernur. Tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut.

**Tabel 3.5**  
**Tahapan Proses Seleksi Terbuka di Pemerintah Daerah DIY**

| Tahapan      | Kegiatan                              | Keterangan   | Jumlah Kandidat |
|--------------|---------------------------------------|--|-----------------|
| Tahapan I    | Pengumuman                            | Diinformasikan melalui internet atau surat kabar                 |                 |
| Tahapan II   | Pendaftaran                           | Pendaftaran dilakukan 15 hari kerja sejak waktu yang ditentukan  | 51              |
| Tahapan III  | Seleksi Administrasi                  | Verifikasi berkas kandidat                                       | 51              |
| Tahapan IV   | Pengumuman Hasil Seleksi Administrasi | Hasil verifikasi berkas kandidat                                 | 47              |
| Tahapan V    | <i>Assessment Center</i>              | Psikotest, LGD, <i>in basket, problem analysis, presentation</i> | 5-7             |
| Tahapan VI   | Wawancara/Uji Gagasan                 | Wawancara dengan panel terkait makalah yang telah dibuat         | 1               |
| Tahapan VII  | Uji Kesehatan                         | Tes tertulis, tes fisik, tes narkoba, psikometrik                | 1               |
| Tahapan VIII | Penelusuran Rekam Jejak               | Eksplorasi kepribadian dan pengalaman kandidat                   | 1               |
| Tahapan IX   | Penyampaian Kepada Gubernur           | 3 kandidat per jabatan yang diperoleh melalui pengujian          | 3/jabatan       |

*Sumber : Arsip Bidang Mutasi Jabatan BKD DIY*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tahapan pertama akan diinformasikan pengumuman oleh pihak penyelenggara melalui internet atau surat kabar untuk memberitahukan kepada masyarakat bahwa pemda DIY akan menyelenggarakan seleksi terbuka. Pada tahapan kedua di buka pendaftaran untuk calon kandidat selama 15 hari kerja setelah batas waktu yang telah ditentukan terdapat jumlah pendaftar sebanyak 51 kandidat. Tahap ketiga dilakukan seleksi administrasi yakni memverifikasi berkas-berkas



masuk dari para calon kandidat. Tahap keempat mengumumkan hasil seleksi administrasi melalui surat pengumuman dengan jumlah hasil 47 calon kandidat yang lolos seleksi administrasi. Tahapan kelima kandidat diwajibkan untuk mengikuti uji kompetensi atau *assessment center* yang di lakukan oleh panitia kemudian tahapan keenam setelah mengikuti uji kompetensi peserta mengikuti wawancara dan uji gagasan dari makalah yang telah peserta susun sebelum mengikuti proses seleksi. Tahapan ketujuh, peserta mengikuti uji kesehatan yang bertempat di RSJ Ghrasia. Tahapan kedelapan akan dilakukan penelusuran rekam jejak yang telah dibentuk tim oleh gubernur dan panitia untuk mengeksplorasi pengalaman dan kepribadian kandidat di lingkungan. Tahap kesembilan setelah melalui tahapan pengujian dan penelusuran rekam jejak akan menghasilkan hasil akhir berupa tiga calon per jabatan yang kemudian akan di sampaikan kepada gubernur.

Pejabat yang dihasilkan melalui proses seleksi terbuka ini tentunya diharapkan mampu bekerja sesuai dengan kemampuannya. *The right man and the right position* atau bisa diartikan sebagai pejabat yang dihasilkan akan sesuai dengan kompetensi dan kemampuan bidang yang dimilikinya mungkin hal ini yang sesuai dengan hasil seleksi terbuka nantinya. Seleksi terbuka yang dilakukan pemda DIY juga sebagai salah satu wujud untuk mereformasi birokrasi sehingga pejabat yang nantinya terpilih diharapkan mampu membawa perubahan terkait pelayanan publik ke arah yang lebih baik.

Pengisian jabatan yang lowong melalui seleksi terbuka yang dilakukan oleh pemda DIY ini memiliki dasar regulasi sebagai acuan pelaksanaan yakni

berawal dari UU ASN dan Permenpan RB Nomor 13 Tahun 2014 sesuai yang di jelaskan oleh Poniran selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY :

“Berasal dari undang undang ASN ya dan semangatnya merit sistem kemudian salah satunya adalah seleksi jabatan pimpinan tinggi secara terbuka atau lelang jabatan. Ada di amanat undang-undang kemudian ada di Permenpan 13 ya” (13 Desember 2016, di BKD DIY).

Dari petikan wawancara diatas dapat dipahami bahwa berawal dari Undang-Undang ASN sebagai dasar regulasi terkait lelang jabatan kemudian dengan adanya semangat merit sistem maka dilaksanakanlah seleksi terbuka di pemda DIY sebagai salah satu langkah mereformasi birokrasi untuk perbaikan pelayanan dan meningkatkan kualitas kinerja pemerintah serta Permenpan RB Nomor 13 Tahun 2014 tentang tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka di lingkungan instansi pemerintah sebagai acuan dasar teknis pelaksanaan seleksi terbuka di pemda DIY.

## **B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Lelang Jabatan**

### **1. Kompetensi**

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam menunjang kualitas dari setiap pekerjaan saat ini. Baik buruk nya sebuah pekerjaan akan di tentukan dari bagaimana kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini juga akan mempengaruhi standarisasi pelayanan publik yang salah satunya menjadi elemen penting dari suatu negara dan daerah adalah pemerintah sebagai pelayan masyarakat. Pemerintah dituntut untuk menjaring sumber daya manusia yang memiliki kompetensi untuk dapat menjalankan birokrasi lebih baik lagi.

Undang-undang ASN mengamanatkan dalam setiap aparatur sipil serta pegawai negeri harus memenuhi syarat kualifikasi yang sudah ditentukan. Hal ini bertujuan untuk membentuk karakter pegawai menjadi disiplin dan lebih profesional sebagai salah satu tindakan yang di ambil oleh pemerintah untuk lebih mempertegas kedudukan pegawai negeri sipil dan aparatur sipil negara dalam urusan pemerintahan. Kompetensi pegawai menjadi syarat mutlak yang harus dimiliki dalam pelaksanaan lelang jabatan bagaimana kompetensi harus dilihat dari kemampuan kandidat dalam berfikir analitis, kerja sama, perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan, komitmen kepada organisasi, serta inovasi.

Pemda DIY sebagai salah satu daerah yang sedang melakukan reformasi birokrasi dengan melalui lelang jabatan melihat kompetensi sebagai salah satu syarat yang harus dimiliki pegawai untuk meningkatkan kualitas birokrasi dalam melayani masyarakat. Poniran selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY :

“Jadi profesionalisme itu di lihat dari dua hal satu melalui kompetensi *assessment center* yang kedua apa ini kemampuan menyampaikan gagasan melalui *fit and proper* atau wawancara di situ selain kalau mungkin kalau itu dua hal itu yang lain mungkin masuknya rekam jejak itu masuknya di *track record*” (13 Desember 2016, di BKD DIY).

Dari petikan wawancara diatas menjelaskan untuk mengukur profesionalisme pegawai dalam lelang jabatan di DIY dapat dilihat dari dua hal yakni pertama dari *assessment center*. *Assessment center* merupakan metode yang dilakukan oleh pemda DIY untuk mengukur sejauhmana kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai

pada bidangnya dengan cara memberikan beberapa simulasi dan beberapa cara seperti wawancara, psikotes dan kuisioner kompetensi. Hal ini untuk mengetahui bagaimana pegawai dalam berfikir analitis, kerjasama dalam tim, membuat perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan serta komitmen pegawai.

Dan yang kedua dari wawancara dan uji gagasan biasanya panel mengukur lebih kepada ketugasannya dari sinilah pegawai dinilai tentang kemampuannya dalam menyampaikan gagasan terkait jabatan yang pegawai pilih sebelumnya. Pegawai dituntut untuk mempunyai pengetahuan yang luas tentang isu-isu strategis saat ini serta segala perihal yang terkait sesuai bidang jabatan yang dipilih seperti apa pekerjaannya di bidang tersebut kemudian regulasi-regulasi apa saja yang terkait bidang jabatan tersebut sehingga hal ini mampu membentuk bagaimana karakter profesionalisme seorang pegawai.

Penilaian kompetensi di dalam pelaksanaan seleksi terbuka memang ditekankan harus dilakukan sebagai salah satu metode penilaian pegawai dalam penempatan posisi jabatan struktural hal ini bertujuan untuk mengetahui kompetensi pegawai baik itu kompetensi manjerial maupun kompetensi bidang. Uji kompetensi biasanya dilakukan dengan metode *assessment center* yang dilakukan oleh beberapa *assessor* dan simulasi untuk mengetahui lebih lanjut tentang penilaian kompetensi termaktub di dalam Perka BKN No. 23 Tahun 2011. Anita Verawati selaku Kepala Seksi Pengukuran dan Pengujian Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai BKD DIY mengatakan :

*“Sebenarnya di permenpan itu memang harus dilakukan pengukuran kompetensi seperti itu nah pengukuran kompetensi sebenarnya macam-macam cuma kalau untuk eselon II memang paling bagus pakai assessment center karena lebih valid daripada metode yang lain karena ya itu tadi banyak simulasinya banyak assessor nya jadi ketika satu orang dilihat oleh banyak itu kan semakin valid kan terus satu orang dan beberapa alat itu kan semakin valid” (16 Desember 2016, di Balai Pengukuran Kinerja Pegawai BKD DIY).*

Dari hasil wawancara diatas menjelaskan bahwa penggunaan metode *assessment center* memang paling efektif dan lebih valid dilakukan karena melibatkan beberapa *assessor* yang mempunyai syarat pengalaman dan profesional serta berbagai simulasi yang dilakukan untuk menguji kandidat dalam memberikan gambaran kemampuan yang dimiliki seorang pegawai. Di dalam Permenpan-RB No.13 Tahun 2014 memang mengharuskan dilakukan uji kompetensi untuk pelaksanaan seleksi terbuka di suatu daerah.

Walaupun metode pengujian tidak di haruskan selalu menggunakan *assessment center* kemudian kebijakan yang di berikan bagi suatu daerah yang belum mampu menerapkan *assessment center* termaktub di dalam Permenpan RB No.13 Tahun 2014 bab II huruf a nomor (2) yang berbunyi untuk daerah yang belum dapat menggunakan metode *assessment center* secara lengkap dapat menggunakan metode psikometri, wawancara kompetensi, analisa kasus atau presentasi.

Dalam mengaplikasikan kompetensi pegawai salah satunya dapat diterapkan dalam bentuk kerjasama tim, sebagai seorang pemimpin sudah seharusnya memiliki kemampuan dalam membetuk situasi lebih baik dalam bekerjasama. Seorang pemimpin harus bisa mempersatukan setiap komponen

dari sebuah instansi sehingga roda birokrasi berjalan dengan baik. Singgih Raharjo selaku peserta yang lolos dan menjadi Wakil Kepala Dinas Kebudayaan Daerah Istimewa Yogyakarta mengatakan :

“Pertama orientasi dulu pasti orientasi, melihat, merasakan kemudian kita mencoba untuk berbicara dengan semua nya komponen baik dari yang paling bawah sampai dari yang paling atas kemudian mengikuti seluruh kegiatan supaya tau persis” (27 Desember 2016, di Dinas Kebudayaan DIY).

Salah satunya melalui komunikasi dan kemudian melihat situasi kondisi suatu instansi sebagai seorang pemimpin kemampuan *leader* haruslah diuji bagaimana seorang pemimpin membentuk suasana kerja yang kondusif dengan terciptanya koordinasi secara sinergis dari setiap komponen yang di bawahi oleh seorang pemimpin sehingga nantinya akan terbentuk lingkungan kerja yang nyaman dan memiliki kepercayaan dari seorang bawahan kepada seorang pemimpin kemudian berorientasi dan melihat situasi untuk mengetahui kondisi instansi secara persis maka hal ini dapat membawa suatu instansi ke arah yang lebih baik jika sudah terjalin hubungan kerja dengan baik dan lingkungan kerja yang kondusif.

## **2. Prestasi Kerja**

Penilaian pegawai tidak lepas dari faktor prestasi kerja selama pegawai berkarir. Dalam hal penjangkaran sumber daya manusia prestasi kerja sebagai salah satu bentuk pertimbangan dalam penilaian pegawai apa yang telah di perbuat selama pegawai berkarir untuk memastikan pegawai tersebut berkualitas dan mempunyai syarat pegawai yang mumpuni. Pegawai yang berpotensi akan dinilai dari prestasinya baik dalam skala nasional maupun

skala internasional karena pada dasarnya prestasi dalam kinerja merupakan bentuk apresiasi dan *reward*/penghargaan atas kinerja yang selama ini dicapai hal ini juga sebagai salah satu faktor pemicu semangat dalam berkarir.

Salah satunya pemda DIY dalam menjaring sumber daya manusia nya dengan melalui lelang jabatan. Prestasi kerja pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi untuk bahan pertimbangan dalam syarat lolos, hal ini juga sebagai persyaratan umum di dalam Pengumuman No. 001/Pansel JPT DIY/2016 tentang Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama pada perihal ketentuan umum nomor 2 huruf g menyatakan semua unsur penilaian prestasi kerja paling kurang harus bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Poniran selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY menjelaskan :

*“Ya prestasi kerja selama ini di galinya dari dari apa ya ada namanya daftar riwayat hidup, pengalaman pengalaman kerja, riwayat riwayat jabatan, dan lain sebagainya. Mungkin pernah berprestasi di level apa itu ditulis disitu nanti untuk bahan pansel untuk melakukan penggalan lebih lanjut menggali lebih lanjut anda pernah berprestasi pernah bekerja di sini apa yang telah anda lakukan, disitu diungkap selain memang ada catatan-catatan tertulis pertama kan mengisi namanya daftar riwayat hidup selengkap mungkin itu mungkin pernah di level internasional level nasional atau apa di tulis baru nanti di dalam fit and proper test. Jadi pengaruh kalo mungkin disitu catatan nya sedikit ya berarti ya kinerjanya sedikit”* (13 Desember 2016, di BKD DIY).

Dari petikan wawancara diatas menjelaskan prestasi kerja pegawai mampu di telusuri melalui daftar riwayat hidup pegawai, pengalaman kerja, serta riwayat jabatan. Segala tentang informasi yang menyatakan prestasi pegawai di himbau untuk ditulis secara lengkap di dalam salah satu dokumen tersebut, kemudian nantinya setiap prestasi pegawai akan di bahas secara lebih lanjut oleh panitia seleksi di dalam sesi wawancara untuk melihat

sejauhmana kinerja yang sudah dilakukan peserta seleksi untuk memastikan bahwa kinerja pegawai memang benar-benar berkualitas.

Prestasi kerja pegawai dapat dinilai melalui dua hal yakni dari kinerja pegawai kemudian kedisiplinan pegawai. Dua hal tersebut merupakan syarat untuk memperoleh *reward* atau penghargaan sebagai capaian prestasi kerja yang dimiliki pegawai. Sugeng Purwanta selaku pegawai yang lolos melalui proses lelang jabatan yang sekarang menjabat menjadi Kepala Biro Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta mengatakan :

”kinerja utamanya adalah kinerja dan kedisiplinan. kinerja kedisiplinan itu dua itu. kinerja terkait dengan prestasi, kedisiplinan terkait komitmen” (27 Desember 2016, di Kantor Kepala Biro Administrasi Perekonomian dan SDA Setda DIY).

Dari penjelasan diatas bahwa prestasi kerja pegawai dapat diukur melalui sejauh mana kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan kedisiplinan pegawai saat menunjukkan tanggung jawab sebagai pejabat publik karena dua hal ini dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai dalam mendapatkan penghargaan atau *reward* sebagai bentuk apresiasi dalam pencapaian kinerja. Seperti yang disampaikan oleh Sugeng Purwanta bahwa kinerja pegawai terkait prestasi kemudian kedisiplinan terkait komitmen sehingga pegawai yang memiliki kedua hal ini memungkinkan akan memberikan pengaruh dalam prestasi kerjanya dan pengembangan polanya sebagai pegawai.

Bentuk *reward* dapat berupa nominal rupiah maupun hal-hal yang berkaitan dengan apresiasi seperti bonus serta nama baik yang disandang.



Pemda DIY itu sendiri akan memberikan *reward* atau penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dalam kinerja hal ini dianggap lebih efektif untuk memacu prestasi daripada dengan *punishment* maka hal ini merupakan langkah untuk lebih meningkatkan produktifitas pegawai. Tri Saktiyana selaku Kepala Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil Menengah DIY mengatakan :

*“Reward yang saya terima di kabupaten Bantul dalam arti sisi rupiah itu jauh lebih besar daripada reward yang saya terima disini walaupun jenjang jabatannya lebih tinggi disini lebih tinggi satu tingkat di bantul kan eselon II.b disini eselon II.a tiga kali lebih tinggi di Bantul tapi kan yang namanya reward tidak hanya berbentuk rupiah yang saya terima tapi nama baik dan juga apa image itu kan yang gak bisa dinilai dengan rupiah”* (14 Februari 2017, di Dinas KUMKM DIY).

Dari petikan wawancara diatas menjelaskan bahwa *reward* yang diterima oleh kandidat yang lolos melalui seleksi terbuka malah lebih rendah daripada *reward* yang didapat sebelumnya. Bisa kita lihat meskipun jenjang pangkatnya lebih tinggi satu tingkat yang sebelumnya menjabat sebagai eselon II.b di Kabupaten Bantul kemudian diangkat menjadi eselon II.a di Provinsi DIY ternyata mempengaruhi *reward* yang di berikan. Walaupun *reward* yang diberikan tidak sesuai dengan yang diharapkan setidaknya hal ini tidak mempengaruhi pengabdian untuk melayani masyarakat.

### **3. Jenjang Kepangkatan**

Jabatan merupakan suatu hal yang banyak di harapkan oleh semua orang, dengan memiliki jabatan seseorang memiliki keinginan dalam

mewujudkan tujuannya. Dalam perekrutan sumber daya manusia untuk menempati suatu jabatan terkadang memiliki model-model yang berbeda-beda diantaranya lelang jabatan yang dilakukan oleh pemda DIY. Di dalam seleksi terbuka ini spesifikasi suatu jabatan struktural sangat di perlukan dalam jenjang kepangkatan sehingga peserta yang akan mendaftar perlu memahami apa yang di butuhkan oleh pemda DIY saat ini untuk menempati suatu jabatan struktural yang kosong. Penegasan terhadap spesifikasi jabatan di dalam syarat administratif untuk jenjang pangkat yang ditetapkan merupakan salah satu usaha untuk menjaring pegawai yang berkompeten.

Poniran selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY menjelaskan :

*“Ya jadi kita menetapkan di persyaratan di admnisitratif jadi misalnya untuk untuk nanti yang akan di buka kepala biro dengan kepala dinas itu beda kalo kepala biro mungkin syarat nya di jenjang pangkat golongan IVa, IVa itu golongan IV paling rendah tapi kalo untuk kepala dinas karena level eselon nya lebih tinggi maka syarat nya di IVb jadi golongan IV tapi di level ke dua di level atasnya gitu jadi tetap kelihatan nanti kalo sekda lebih tinggi lagi sekda itu karena eselon I nanti mesti golongannya akan di level IV c jadi di syarat administratif nya” (13 Desember 2016, di BKD DIY).*

Seperti petikan wawancara diatas syarat yang ditetapkan dalam sebuah jenjang pangkat merupakan salah satu bentuk penempatan pegawai yang sesuai dengan spesifikasi kepangkatan hal ini mampu di pahami melalui syarat yang ditetapkan dari setiap jabatan struktural yang lowong untuk nanti di lelang. Dari jabatan yang di lelang maka akan membuka peluang bagi pegawai yang berkeinginan untuk mendapatkan jabatan tersebut sesuai dengan kemampuan dasarnya dan ruang lingkungnya sehingga hal ini mampu

memunculkan semangat pegawai dalam berkompetisi. Dari penyelenggaraan secara kompetitif inilah maka akan di dapatkan pegawai yang terbaik.

Jenjang pangkat mampu mempengaruhi pegawai untuk kapan saat yang tepat dia dapat mengikuti lelang. Dari jenjang pangkat itu nanti kandidat akan memahami tentang kemampuan dan pendidikan apa yang di butuhkan untuk mengisi jabatan tersebut maka dari itu pemda DIY mengharapkan adanya *the right man and the right position*. Singgih Raharjo selaku peserta yang lolos dan menjadi Wakil Kepala Dinas Kebudayaan Daerah Istimewa Yogyakarta mengatakan :

*“Ya, karena terus kemudian punya semangat jadi ya pengen semangat jadi kita bisa menentukan kapan harus mengikuti lelang kapan kita kemudian oh ini tidak pas dengan kemampuan sehingga kita harus mengurungkan lebih dahulu jadi kita punya target-target kalo modelnya yang dulu kan kita menunggu sih disamping kita harus berprestasi juga ada yang menilai tetapi yang model sekarang kan kita bisa lebih aktif daftar kan aktif kalo dulu kan nunggu saja”* (22 Januari 2017, di Dinas Kebudayaan DIY).

Dari hasil wawancara diatas menjelaskan dengan adanya jenjang pangkat yang ditetapkan maka hal ini akan memunculkan semangat pegawai dalam mengisi posisi jabatan tersebut. Karena adanya jenjang pangkat pegawai yang ditetapkan maka akan memberikan pemahaman kepada pegawai apakah posisi jabatan tersebut sesuai dengan kemampuan nya atau tidak sehingga hal ini mampu menciptakan semangat kompetitif untuk mendapatkan pegawai terbaik. Berbeda dengan sebelumnya pegawai hanya bisa menunggu untuk di promosikan dalam penempatan posisi jabatan selain dari pada itu pegawai juga dituntut untuk harus berprestasi dan kemudian ada

yang menilai bisa jadi besar kemungkinan untuk menilai pegawai secara subyektif.

#### **4. Penilaian Secara Obyektif**

Penilaian seorang pegawai tentunya memiliki tujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan serta kompetensinya ataukah seberapa ingin mengetahui tentang bagaimana keperibadiannya. Penilaian secara obyektif haruslah berdasarkan kejelasan tujuan serta mengacu kepada aturan dan keteraturan. Penilaian secara obyektif seharusnya mampu menciptakan keselarasan, keserasian, dan keharmonisan disetiap unsur-unsurnya.

Lelang jabatan atau seleksi terbuka menuntut adanya penilaian peserta haruslah berdasarkan obyektifitas hal ini di lakukan untuk meminimalisir tingkat subyektifitas yang dirasa akan merugikan dan menciderai proses lelang jabatan yang mempunyai semangat kompetitif dan terbuka. Pemda DIY berusaha melakukan penilaian dengan melibatkan unsur-unsur dari setiap seleksi nya untuk menilai peserta secara obyektif maka dari itu pihak penyelenggara melakukan beberapa pengujian dan dari setiap unsur akan memberikan pandangan yang berbeda-beda. Poniran selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY menjelaskan :

*”Ya karena istrumen nya gk cuma satu banyak, satu assessment center, uji kompetensi itu dari kalau kita mau mengandalkan itu saja udah bisa kok tapi kenapa harus pake uji gagasan, memperkaya kenapa ada apa namanya rekam jejak biar riwayat yang dulu kalo dia punya riwayat yang gak baik kelihatan oh dia suka mabuk-mabuk, main perempuan, atau mungkin korupsi rekam jejak. obyektif pakai assessment center sebenarnya sudah berani tapi pake uji*

*gagasan rekam jejak lebih obyektif lagi” (13 Desember 2016, di BKD DIY)*

Dari hasil wawancara diatas dipertegasnya penilaian di dalam proses lelang jabatan. Instrumen yang digunakan dalam proses seleksinya tidak hanya satu namun terdiri dari beberapa instrumen yakni melalui uji kompetensi atau *assessment center*, kemudian uji gagasan, serta adanya penelusuran rekam jejak hal ini mampu memberikan penilaian secara obyektif untuk menilai para peserta sehingga hasil yang akan dimunculkan bisa berupa kemampuan dan kepribadian peserta.

Penilaian yang dilakukan oleh tim penilai didasarkan pada prinsip dan dasar acuan yang jelas sehingga penilaian nantinya mampu membentuk proses dan hasil sesuai target. Hal ini dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab untuk menciptakan kepercayaan sebagai pihak penilai dengan melarang adanya intervensi dari berbagai pihak yang tidak berkepentingan. Anita Verawati selaku Kepala Seksi Pengukuran dan Pengujian Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai BKD DIY menjelaskan :

“kita juga ini kita juga punya kode etik selalu ini apa obyektif jangan sampe bisa di pengaruhi oleh beberapa hal jadi hasil kayak gini kalo misal nanti mau di pake seperti apa kan di tempat bang oni itu gak cuma hasil pengukuran komptensi aja dari pansel nanti keluar nilai dari *track record* nanti keluar nilai dan kemudian di jadiin satu” (16 Desember 2016, di Balai Pengukuran Kinerja Pegawai BKD DIY).

Dari petikan wawancara diatas menjelaskan sebagai salah satu instrumen dalam proses seleksi terbuka untuk menilai peserta harus ada dasar ketentuan yang menjadi acuan tim penilai untuk menilai peserta yakni salah satunya berupa kode etik. Kode etik sangat diperlukan untuk mempertegas

tanggung jawab pekerjaannya sebagai tim penilai dengan adanya kode etik hal ini mampu melindungi perbuatan-perbuatan secara tidak profesional. Salah satu instrumen tim penilai disini adalah balai pengukuran kinerja pegawai mereka mempunyai kode etik untuk menilai kompetensi harus secara obyektif dan tidak boleh ada satupun intervensi dari pihak yang tidak berkepentingan dalam penilaian kompetensi peserta.

*Output* yang akan dihasilkan dari uji kompetensi yakni rekomendasi dan kemudian laporan rekapitulasi penilaian yang nantinya akan di kalkulasikan dengan penilaian-penilaian dari uji gagasan, wawancara, penelusuran rekam jejak untuk menentukan tiga calon per jabatan kepada gubernur. Hal ini menunjukkan penilaian dari beberapa instrumen akan dapat menciptakan penilaian secara obyektif karena dari setiap instrumen akan memberikan penilaian dan pandangan yang berbeda-beda.

### **C. Faktor-Faktor Penghambat Dalam Pelaksanaan Lelang Jabatan**

#### **1. Waktu**

Pelaksanaan seleksi terbuka yang dilakukan oleh pemerintah daerah DIY ini di nilai memang cukup efektif, kendala atau hambatan yang dilalui oleh pihak penyelenggara pun dirasa memang belum menemukan kendala yang bisa dikatakan *urgent* atau darurat karena hal ini di rasa sudah di rancang dan di susun secara sistematis untuk meminimalisir kendala-kendala yang mungkin akan dihadapi nantinya namun sebaik-baiknya pelaksanaan akan tetap memunculkan hambatan walaupun itu hal kecil sekalipun. Prapto

Nugroho selaku Kabid. Mutasi Jabatan Badan Kepegawaian Daerah DIY mengatakan :

“Kalo perasaan kami tidak ada kendala yang berarti ya paling paling hanya menyesuaikan jadwal-jadwal beliau kan kadang-kadang mereka sibuk itu nah ya mungkin perlu penjadwalan-penjadwalan tuh kadang-kadang belum tentu satu kali jadi” (17 Januari 2017, di BKD DIY).

Kendala yang sampai saat ini di rasa oleh panitia seleksi hanya terkait pribadi kandidat dalam perubahan waktu untuk penjadwalan ulang karena waktu yang dimiliki kandidat tidak begitu memungkinkan jika harus dilakukan bersama-sama maka penjadwalan yang ditetapkan oleh panitia terkadang tidak sesuai, hal ini yang menjadi dasar penyusunan jadwal kembali oleh panitia untuk menyesuaikan waktu kandidat dengan waktu proses seleksi yang diselenggarakan, meskipun panitia menyusun penjadwalan ulang tetapi jadwal yang disusun kembali masih dalam jangka waktu yang telah ditentukan oleh pihak panitia.

Pelaksanaan dan proses seleksi dari lelang jabatan memerlukan tahapan yang cukup panjang, persoalan waktu menjadi permasalahan yang muncul di dalam pelaksanaannya. Menyesuaikan waktu seleksi dengan waktu kandidat menjadikan hambatan tersendiri bagi pihak penyelenggara. Kandidat merasa waktu yang di perlukan butuh dilakukan penyeimbangan sehingga akan memberikan dampak yang signifikan bagi pelaksanaannya. Singgih Raharjo selaku peserta yang lolos dan menjadi Wakil Kepala Dinas Kebudayaan Daerah Istimewa Yogyakarta mengatakan :

“Dari sisi waktunya mungkin juga memerlukan waktu yang panjang ya karena seleksi nya tidak hanya sekali” (22 Januari 2017, di Dinas Kebudayaan DIY).

Dari petikan wawancara diatas bahwa waktu yang di perlukan dalam proses seleksi nya cukup panjang karena proses yang di lakukan tidak hanya sekali tapi ada beberapa tahapan seperti uji kompetensi dalam *assessment center*, uji bidang dan uji gagasan serta uji kesehatan yang memerlukan beberapa hari dalam penyeleksiannya. Namun dengan memakan waktu yang cukup lama seperti ini pemerintah mampu mengindikasikan bahwa akan memberikan keberhasilan dalam penjaringan pegawai yang potensial karena pelaksanaan lelang jabatan yang di laksanakan oleh pemda DIY merupakan salah satu langkah solutif untuk mereformasi birokrasi di lingkungan instansi.

## **2. Anggaran**

Jika secara pelaksanaan panitia tidak menemukan kendala yang cukup berarti namun ada satu kendala yang mungkin cukup berarti yakni perihal pembiayaan pelaksanaan. Kendala tersebut mampu dirasakan dengan memperhatikan dari setiap anggaran pelaksanaan proses lelang jabatan itu sendiri pasalnya pelaksanaan yang dilakukan oleh pemerintah daerah DIY memang menguras biaya cukup mahal karena proses seleksi terbuka atau lelang jabatan tersebut memakan waktu proses yang cukup panjang serta melibatkan pihak-pihak berkepentingan dan biaya-biaya penunjang di dalamnya sehingga anggaran yang diperlukan dibebankan dari APBD.



Poniran selaku Kasubid. Mutasi Jabatan Badan Kepegawaian Daerah DIY mengatakan :

*“Dari APBD, anggaran daerah jadi memang kalau terhadap aspek anggaran dibandingkan dengan sistem yang dulu itu BAPERJAKAT yang tidak open itu memang lebih besar misalnya kalo BAPERJAKAT itu mungkin hanya membayar istilahnya untuk rapat intern sama honor tim BAPERJAKAT itu kan hanya tujuh orang dalam satu tahun itu mungkin relatif yaaaa bisa ditekan tapi kan dengan pansel itu kan orang luar skala provinsi itu mas jadi pansel itu kan akademisi, tokoh, pakar itu kan level nya juga kan level provinsi level provinsi itu kan ya paling tidak wakil rektor gitu ya kemudian tokoh-tokoh yang level provinsi nah itu dari sisi kompensasi kan hampir beda dengan hanya yang di kita-kita jauh lebih tinggi” (13 Desember 2016, di BKD DIY).*

Dari petikan wawancara diatas dapat dipahami bersama bahwa adanya perbedaan dari aspek anggaran dalam pelaksanaan sistem sebelumnya dengan sistem yang sekarang. Jika sistem seleksi sebelumnya seleksi melalui BAPERJAKAT dengan secara tertutup memang tidak terlalu menguras biaya seperti yang dilakukan sistem seleksi terbuka atau lelang jabatan yang dilakukan sekarang ini pasalnya seleksi melalui BAPERJAKAT anggaran hanya dibebankan untuk pembiayaan rapat internal serta biaya tim BAPERJAKAT untuk proses penyeleksiannya saja tetapi untuk anggaran dalam proses lelang jabatan atau seleksi terbuka ini perlu melibatkan seperti akademisi, tokoh, pakar dan berbagai pengujian seperti uji kompetensi, wawancara, uji gagasan dan uji kesehatan serta biaya biaya lainnya seperti perlunya konsultasi dengan KASN, biaya sidang panitia hingga biaya pendukung.

Biaya berikut merupakan rincian pembiayaan dari proses pelaksanaan seleksi terbuka di pemerintah daerah DIY. Biaya tersebut dibebankan dari

anggaran pendapatan belanja daerah atau APBD DIY yang nantinya diperlukan untuk melancarkan dan menyukseskan setiap prosesi dalam pelaksanaan seleksi sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan. Berikut adalah rincian anggaran dalam proses seleksi terbuka atau lelang jabatan di pemerintah daerah DIY tahun 2016.

**Tabel 3.6**  
**Rincian Anggaran Seleksi Terbuka Di Pemerintah Daerah DIY Tahun 2016**

| No           | Kegiatan                | Biaya          | Jumlah Orang | Waktu  | Total       |
|--------------|-------------------------|----------------|--------------|--------|-------------|
| (1)          | (2)                     | (3)            | (4)          | (5)    | (6)         |
| 1            | Panitia Seleksi         | 2.500.000/ bln | 9 org        | 3 bln  | 67.500.000  |
| 2            | Sekretariat             | 1.000.000/ bln | 10 org       | 3 bln  | 30.000.000  |
| 3            | Konsultasi (KASN)       | 10.000.000     | -            | 2 kali | 20.000.000  |
| 4            | Quasi Assessment Center | 3.000.000      | 47 org       | 1 kali | 141.000.000 |
| 5            | Uji Kesehatan           | 800.000        | 47 org       | 1 kali | 37.600.000  |
| 6            | Sidang                  | 15.000.000     | -            | 1 kali | 15.000.000  |
| 7            | Biaya Pendukung ATK     | 10.000.000     | -            | -      | 10.000.000  |
| <i>Total</i> |                         |                |              |        | 321.100.000 |

*Sumber : Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY 2016*

Dari rincian anggaran tabel diatas bahwa dapat kita lihat total biaya yang diperlukan untuk pelaksanaan lelang jabatan berkisar Rp 321.100.000.- dari penggunaan dana APBD dengan perincian biaya yakni biaya pansel

sebesar 2,5 juta per bulan dengan jumlah anggota 9 orang selama 3 bulan, pembiayaan sekretaris pansel dalam melaksanakan tugasnya di dalam sekretariat sebesar 1 juta per bulan dengan jumlah anggota 10 orang selama 3 bulan, konsultasi kepada KASN sebesar 10 juta yang dilakukan 2 kali konsultasi, 3 juta untuk dilakukan uji kompetensi atau penggunaan *assessment center* terhadap 47 peserta sebanyak 1 kali, 800 ribu untuk dilakukan uji kesehatan terhadap 47 peserta sebanyak 1 kali, kemudian biaya sidang yang di laksanakan sebanyak 1 kali sebesar 15 juta, serta biaya pendukung ATK sebesar 10 juta.

Hal ini di sinyalir oleh pihak penyelenggara yakni BKD DIY bahwa biaya yang di keluarkan melebihi rekrutmen-rekrutmen pegawai sebelumnya pasalnya biaya yang di keluarkan begitu banyak untuk membiayai setiap unsur-unsur penyeleksinya berbeda dengan halnya rekrutmen pegawai sebelumnya yang hanya membiayai kepanitiaan dalam BAPERJAKAT serta biaya sidang yang di lakukan.

### **3. Perilaku Budaya Birokrasi**

Seleksi terbuka atau lelang jabatan memberikan peluang kesempatan bagi pegawai-pegawai potensial untuk mengikuti pelaksanaan seleksi terbuka dalam menduduki jabatan struktural di pemda DIY. Pemda DIY mengisyaratkan kepada seluruh pegawai yang memiliki kualifikasi dan sesuai syarat untuk mengikuti seleksi terbuka dihimbau untuk mendaftar sebagai kandidat. Berdasarkan sistem merit yang mengacu pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan

latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan dapat memberikan semangat pada pegawai untuk mendaftarkan diri. Namun berbeda halnya dengan DIY, mungkin di lihat secara seksama seleksi terbuka akan menumbuhkan semangat kompetitif di dalam proses nya tetapi perilaku budaya birokrasi di DIY masih terasa dalam suatu instansi nya salah satunya adalah perilaku budaya *pekiwuh*. Pendi Pujo Bowoleksono selaku Staff Bagian Data dan TI DPPKA DIY menjelaskan:

*“Pada dasarnya kalau lelang jabatan di luar DIY itu memang berbondong-bondong sesuai dengan apa itu tingkat pendidikan sesuai keinginan dari pribadi masing-masing itu ya mendaftar ya kalau syarat nya sudah cukup ya dia mendaftar untuk meningkatkan hajat hidupnya tapi kalau di DIY berbeda karena perilaku budayanya pekiwuh-pekiwuhnya tinggi jadi walaupun sudah ada formasi pendaftaran orang dari pegawai-pegawai dari pemda DIY gak mau mendaftar karena apa ya pekiwuh yang menilai pegawai itu bukan pegawai itu sendiri tapi justru orang lain biasanya ya apa itu dari pimpinan memberi rekomendasi kamu daftar aja itu baru daftar kalau gak ngasih rekomendasi ya gak mau dia, sungkan pekiwuh itu. Itu yang lebih menonjol di pemda DIY” (3 Februari 2017, di Sekretariat DPPKA DIY)*

Dari penjelasan wawancara diatas bahwa realita di lapangan menunjukkan adanya salah satu faktor penghambat yang tidak di ketahui oleh masyarakat luas yakni perilaku budaya pegawai dalam dinamika birokrasi di pemda DIY saat ini. Tampak jelas bahwa perilaku budaya *pekiwuh* masih terikat di dalam hati para pegawai, belum diketahui sudah berapa lama budaya pekiwuh ini menjadi budaya turun termurun di pemda DIY pasalnya kebanyakan dari mereka memiliki persepsi tersendiri bahwa kualitas pada diri sendiri tidak bisa serta merta di nilai oleh pribadi masing-masing, mereka

percaya dan menganggap penilaian dari sudut pandang orang lain perlu untuk memastikan bahwa mereka berkualitas dan berkompetensi. Disinilah unsur kepastian dipertimbangkan oleh banyak pegawai untuk mengikuti seleksi terbuka.

Penilaian dari sudut pandang orang lain biasanya dari teman kerja atau seorang pimpinan. Seorang pimpinan disini mempunyai pengaruh terhadap pegawai dalam penilaian pribadi pegawai pasalnya pegawai mempunyai rasa tidak enak atau *pekiwuh* untuk mendaftarkan diri sebagai calon untuk melompati seorang pimpinan sebagai salah satu kandidat pejabat struktural tanpa adanya usulan atau rekomendasi dari seorang pimpinan maka pegawai tidak akan mendaftar walaupun memiliki peluang kesempatan mendaftar karena melihat dari unsur kepastian inilah menjadi faktor penghambat yang tidak diketahui banyak orang dari seleksi terbuka. Maka disini pengaruh seorang pemimpin untuk mengusulkan atau merekomendasikan pegawai untuk mendaftarkan diri sebagai kandidat dalam seleksi terbuka sangat tinggi karena dengan adanya hal ini baru si pegawai mulai mempunyai keinginan dalam mengikuti lelang terbuka.

#### **4. *Mental Block***

Mengikuti pelaksanaan seleksi terbuka yang dilakukan pertama kali oleh pemda DIY memberikan pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan mental para pegawai yang mengikuti seleksi. Tanpa adanya pengalaman sebelumnya biasanya akan memberikan perasaan yang berbeda kepada kandidat. Perasaan yang muncul biasanya perasaan takut, tidak percaya diri

atau pun perasaan lain yang dapat mempengaruhi dari semangat kandidat hingga kurang maksimalnya kemampuan yang dikeluarkan sehingga hal ini mampu menjadi kendala bagi kandidat dalam mengikuti pelaksanaan lelang jabatan di pemda DIY. Tri Saktiyana selaku Kepala Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, Menengah DIY mengatakan :

“Kalau saya pribadi tidak terlalu banyak hambatan ya karena memang pernah mengikuti hal yang sama tapi kalau belum pernah mengikuti hal yang sama barangkali ada hambatan *mental block* takut kayak apa seperti itu” (14 Februari 2017, di Dinas KUMKM DIY).

Dari petikan wawancara diatas menjelaskan bahwa tidak dipungkiri dengan adanya *mental block* dari pribadi kandidat ini mampu menjadi hambatan tersendiri bagi pelaksanaan lelang jabatan yang dilakukan oleh pemda DIY pasalnya hal ini mampu menjadikan kurang maksimalnya dari pelaksanaan seleksi terbuka yang di lakukan oleh pemda DIY karena pemda DIY itu sendiri baru pertama kali menerapkan seleksi terbuka setelah efektifnya UU ASN yang menuntut pelaksanaan yang dilakukan berdasarkan keterbukaan dan kompetitif namun pegawai yang belum pernah memiliki pengalaman sebelumnya akan mendapati perasaan yang berbeda seperti adanya *mental block* tersebut berbeda halnya dengan pegawai yang sebelumnya pernah memiliki pengalaman dalam pengangkatan pegawai melalui promosi jabatan sehingga untuk mengikuti transisi dalam proses pengisian jabatan berikutnya dapat dilakukan seperti biasa.

#### **D. Ukuran Keberhasilan Pelaksanaan Lelang Jabatan di Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta**

Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta menetapkan persyaratan bagi calon peserta lelang jabatan. Adapun persyaratan tersebut menurut pengumuman nomor 001/PANSEL JPT DIY/2016 tentang seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama adalah :

- a. Berstatus Pegawai Negeri Sipil;
- b. Paling rendah menduduki pangkat pembina tingkat I golongan ruang IV/b
- c. Paling rendah 2 (dua) tahun menduduki jabatan administrator (eselon III) atau jabatan fungsional jenjang ahli madya;
- d. Memiliki ijazah paling rendah strata 1 (S1);
- e. Pada saat mendaftar berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun;
- f. Mengikuti *assessment center* yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah DIY bagi yang belum. (*assessment center* yang dilakukan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta berupa psikotes, wawancara kompetensi, kuisioner kompetensi, simulasi);
- g. Semua unsur penilaian prestasi kerja paling kurang harus bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- h. Mendapatkan persetujuan pejabat pembina kepegawaian atau pejabat lain yang di beri wewenang;
- i. Tidak dalam masa menjalani hukuman disiplin tingkat sedang atau berat;

- j. Tidak sedang dalam proses pemeriksaan atas dugaan pelanggaran disiplin tingkat sedang atau berat;
- k. Bebas dari narkoba;
- l. Sehat jasmani dan rohani;
- m. Memiliki integritas moral yang baik;
- n. Memenuhi syarat kompetensi jabatan sesuai ketentuan perundang-undangan;
- o. Mengikuti dan lulus diklatpim II/SPAMA kecuali pejabat fungsional;

Dari penjelasan persyaratan lelang jabatan di atas maka penulis akan mengilustrasikan bagaimana tahapan seleksi yang di lakukan di Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai berikut :



**Tabel 3.7**  
**Penjelasan Tahapan Lelang Jabatan**

| <b>Tahapan</b>                        | <b>Penjelasan</b>  |
|---------------------------------------|--|
| Pengumuman                            | Diinformasikan melalui internet atau surat kabar                                 |
| Pendaftaran                           | Pendaftaran dilakukan 15 hari kerja sejak waktu yang ditentukan                  |
| Seleksi Administrasi                  | Verifikasi berkas kandidat   |
| Pengumuman Hasil Seleksi Administrasi | Hasil verifikasi berkas kandidat   |
| <i>Assessment Center</i>              | Psikotest, LGD, <i>in basket</i> , <i>problem analysis</i> , <i>presentation</i> |
| Wawancara/Uji Gagasan                 | Wawancara dengan panel terkait makalah yang telah dibuat oleh para kandidat      |
| Uji Kesehatan                         | Tes tertulis, tes fisik, tes narkoba, psikometrik                                |
| Penelusuran Rekam Jejak               | Eksplorasi kepribadian dan pengalaman kandidat semasa hidup                      |
| Penyampaian Kepada Gubernur           | 3 kandidat per jabatan yang diperoleh melalui pengujian                          |

*Sumber : Diolah Oleh Peneliti*

Dari penjelasan di atas terkait dengan persyaratan dan tahapan lelang jabatan yang dilakukan di Pemerintah Provinsi DIY maka dapat disimpulkan bahwa hal diatas merupakan ukuran dari keberhasilan proses pelaksanaan lelang jabatan yang telah ditetapkan oleh panitia seleksi lelang jabatan di Pemerintah Provinsi DIY sehingga pelaksanaan lelang jabatan memiliki sasaran yang jelas dalam mengukur sejauh mana keberhasilannya.

## **E. Output Yang Dihasilkan Melalui Lelang Jabatan**

### **1. Adanya Pegawai Yang Berkompeten**

Terselenggaranya seleksi terbuka secara kompetitif serta mengacu berdasarkan merit sistem akan memberikan hasil yang sesuai dengan apa yang di harapkan oleh pemerintah selama ini yakni salah satunya pegawai yang memiliki kompetensi untuk dapat menduduki jabatan struktural tertentu. Dengan adanya pegawai yang memiliki kompetensi setidaknya dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap jalannya birokrasi serta kualitas instansi. Maka dari itu dalam hal ini pemda DIY untuk dapat menghasilkan pegawai yang berkompeten memiliki cara atau alat untuk mengukur bagaimana kompetensi kandidat dapat di munculkan sebagai bahan pertimbangan panitia untuk menempatkan kandidat dalam jabatan struktural tertentu yakni melalui uji kompetensi dan uji bidang. Anita Verawati selaku Kepala Seksi Pengukuran dan Pengujian Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai BKD DIY menjelaskan :

*“kalau kompetensi manajerial itu misalnya ada kemampuan berfikir analitis, fleksibilitas berfikir, kerja sama, perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan, komitmen kepada organisasi, inovasi itu masuk kompetensi manajerial tapi kalau kompetensi bidang kalo pansel yang ngukur lebih itu biasanya lebih kepada ketugasannya misal seorang calon kepala dinas PU dia harus tahu perundang-undangan tentang yang berhubungan PU dia harus tahu sih di PU tuh seperti apasih pekerjaannya paling nggak dia isu-isu strategis dia harus tahu nah itu tim pansel yang nguji kalau di kami artinya kompetensi manajerial diliat bisa gak sih dia nanti duduk di jabatan fungsional sebagai seorang pemimpin memanejemen fungsi manajemen manajerial” (16 Desember 2016, di Balai Pengukuran Kinerja Pegawai BKD DIY).*

Dari hasil wawancara diatas menjelaskan tentang penjelasan mengenai uji kompetensi serta uji bidang yang dilaksanakan oleh panitia penyelenggara dari pemda DIY. Untuk mengukur kompetensi pegawai melalui uji kompetensi yang di lakukan oleh panitia seleksi meliputi kemampuan berfikir analitis, fleksibilitas berfikir, kerja sama, perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan, komitmen, serta kemampuan memberikan inovasi semua ini termasuk dalam uji kompetensi manajerial. Kemudian untuk uji kompetensi bidang meliputi tentang ketugasan sesuai bidang masing-masing jabatan yang di lelang, sejauh mana kandidat menguasai pengetahuan tentang bidang jabatan yang ia pilih seperti regulasi-regulasi dan isu-isu strategis yang saat ini sedang menjadi topik pembicaraan di lingkungan pemerintah.

Dari sinilah nantinya pemda DIY akan mendapatkan pegawai yang berkompeten melalui uji kompetensi manajerial dan uji kompetensi bidang di dalam proses seleksi terbuka karena dengan melalui beberapa pengujian yang sudah dijelaskan sebelumnya akan memberikan keleluasaan berfikir bagi kandidat untuk dapat mengeluarkan seluruh kemampuannya sehingga kompetensi yang muncul dari setiap kandidat akan dapat diperoleh untuk sebagai pertimbangan dalam penempatan posisi jabatan yang dilelang.

## **2. Adanya Pegawai Yang Profesional**

Untuk memberikan kinerja yang lebih efektif rekrutmen pegawai harus memilih kandidat dengan syarat pengalaman dan profesional. Secara profesional, pegawai mampu melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab bahkan tugas yang dilaksanakan akan sangat dirasa maksimal. Oleh

karena itu dengan adanya pegawai yang profesional maka tujuan pelaksanaan rekrutmen mampu dikatakan berhasil karena dengan adanya pegawai secara profesional setidaknya menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan kualitas kinerja birokrasi di suatu instansi sehingga dapat memberikan efek positif. Dalam ruang lingkup seleksi terbuka yang dilaksanakan oleh pemda DIY syarat profesional harus lah menjadi dasar acuan dari si kandidat untuk lolos seleksi bahkan secara regulasi menyatakan bahwa tujuan seleksi terbuka haruslah menjaring pegawai yang profesional. Poniran selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY mengatakan :

*“Ya dia pada indikator praktis pada saat dia menyampaikan dalam uji gagasan dia menyampaikan konsep-konsep satu, menyampaikan ide-ide inovasi-inovasi pada saat uji gagasan yang kedua ketika di beri satu dua kasus atau mungkin untuk menyampaikan contoh kasus itu bisa menyampaikan kasus-kasus atau membuat solusi alternatif dari kasus-kasus yang di tawarkan atau di pertanyakan pada saat uji gagasan kemudian yang kedua bahwa yang di sampaikan itu tidak hanya sekedar wacana tetapi sudah ada partisipasi aktif atau bentuk konkret dari yang di sampaikan itu misalnya ketika terjadi ada persoalan konflik sosial apa yang anda bisa tawarkan gini, gini, gini apakah anda sudah melakukan ? sudah ini, ini, ini nah seperti itu. Itu di ukur berarti anda itu profesional karena apa punya inovasi punya konsep terus bisa menyampaikan bahkan terlibat aktif” (3 Februari 2017, di BKD DIY).*

Dari hasil wawancara diatas menjelaskan bahwa pada indikator praktis, kandidat menyampaikan beberapa konsep terkait ide-ide dan inovasi-inovasi yang di tawarkan di dalam uji gagasan kemudian ketika panel menanyakan persoalan-persoalan di dalam kasus tersebut kandidat harus mampu memberikan solusi alternatif atau jalan keluar sesuai dengan kaedah-kaedah tertentu dengan pengujian seperti ini akan mempermudah panitia seleksi

untuk memunculkan kemampuan kandidat dalam berfikir analitis. Kemudian di dalam penilaian seleksi terbuka, kandidat juga dituntut untuk turut serta terlibat aktif atau memberikan bentuk konkret dalam keikutsertaan kandidat dalam menyelesaikan kasus-kasus tersebut.

Sebagai upaya penjangkaran pegawai yang profesional maka bentuk konsep dari ide-ide dan inovasi yang ditawarkan tidak hanya sebatas wacana namun adanya *action* atau wujud nyata dari kandidat dalam menyelesaikan persoalan. Maka dari itu pemda DIY sangat berharap dengan adanya pelaksanaan seleksi terbuka ini mampu memberikan dampak positif dari output yang di hasilkan yakni salah satunya pegawai yang profesional. Dari penjangkaran kandidat di proses dan di seleksi secara ketat agar pelaksanaan berjalan baik dan memberikan hasil yang maksimal. Setidaknya hasil dari seleksi terbuka dapat memenuhi harapan dari pemda DIY untuk menempatkan kandidat dalam posisi jabatan struktural. Poniran selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY mengatakan :

“Ya tentu itu sudah kategori terbaik dari mereka-mereka para calon itu” (3 Februari 2017, di BKD DIY).

Dari petikan wawancara diatas bahwa dari hasil seleksi terbuka yang sudah dilaksanakan oleh pemda DIY terdapat pegawai-pegawai yang lolos di dalam kategori terbaiknya, setidaknya hasil yang di dapatkan melalui seleksi terbuka dapat menjadi tolak ukur keberhasilan serta capaian dari tujuan yang di harapkan. Maka dari itu pernyataan di atas dapat diindikasikan bahwa tujuan yang di sasar yakni adanya pegawai yang profesional dapat terpenuhi

dengan baik sehingga pejabat-pejabat yang terpilih melalui seleksi terbuka dapat memberikan dedikasi terbaiknya terhadap pelayanan masyarakat.

### **3. Adanya Pegawai Yang Berkualifikasi dan Berkualitas**

Mendapatkan pegawai yang mumpuni merupakan harapan dari setiap instansi maupun perusahaan. Dengan adanya pegawai yang berkualifikasi dan berkualitas diharapkan mampu memberikan efek positif bagi setiap instansi untuk melaksanakan tugasnya. Pegawai dengan syarat kualifikasi dan kualitas adalah salah satu dari sekian tujuan dari hasil seleksi terbuka yang di selenggarakan oleh pemda DIY. Pegawai yang mempunyai kualifikasi dan kualitas diindikasikan dapat membantu terselenggaranya pemerintahan yang baik serta birokrasi yang efektif. Maka dari itu untuk menentukan syarat kualifikasi pegawai, pemda DIY menetapkan unsur kualifikasi di dalam syarat administratif hal ini di jelaskan oleh Poniran selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY :

“Kualifikasi itu administratif pangkat itu udah standar kalau tidak sesuai kualifikasi dia sudah tidak lolos administratif justru kualifikasi itu ditentukan di awal, awal seleksi paling gampangnya karena itu kualifikasi itu adalah syarat administratif” (3 Februari 2017, di BKD DIY).

Wawancara di atas menjelaskan terkait dengan kualifikasi yang ditentukan melalui administratif karena syarat kualifikasi adalah syarat administratif jika kandidat tidak sesuai kualifikasi maka administrasi kandidat tidak akan lolos. Kualifikasi yang ditetapkan adalah pada saat awal seleksi yakni seleksi administratif. Dalam seleksi administratif ini selain

memverifikasi berkas-berkas kandidat panitia seleksi juga mengamati dan memperhatikan apakah kandidat sesuai kualifikasi atau tidak sehingga lolos atau tidaknya pada awal seleksi melalui seleksi administratif yang sudah ditentukan kapan waktu akan penyeleksiannya.

Mengenai kualitas kandidat tidak jauh dari kata kemampuan dan keterampilan. Pegawai yang berkualitas merupakan faktor penting dalam menciptakan suasana dan kondisi manajemen pemerintahan yang efektif. Seiring dengan pembangunan sumber daya manusia dalam skala nasional melalui seleksi terbuka diharapkan mampu memberikan kontribusi untuk mewujudkan cita-cita pemerintah yakni mewujudkan reformasi birokrasi melalui seleksi terbuka. Dalam hal ini rekrutmen yang dilakukan pemda DIY melalui seleksi terbuka melirik tujuan yang di harapkan yakni pegawai yang berkualitas. Poniran selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY mengatakan :

*“Ya kalau berbicara kualitas, satu secara kesehatan karena dia melalui lolos uji kesehatan yang meliputi tiga hal fisik, jiwa dan narkoba berarti dia baik dari aspek kesehatan. Yang kedua aspek kompetensi karena dia lolos uji kompetensi assessment center ataupun tes psikologi berarti dia kualitas dari potensinya bisa baik dia punya potensi tinggi gitu lho lolos assessment center itu berarti dia punya potensi untuk berkinerja maupun berkembang. Yang ketiga, secara kualitas dia profesional dari aspek dia punya pengalaman punya inovasi dalam menjawab persoalan-persoalan di bidangnya itu”* (3 Februari 2017, di BKD DIY).

Pemda DIY melihat kualitas kandidat melalui tiga aspek yakni kesehatan, kompetensi, dan profesionalitas. Dari aspek kesehatan meliputi tiga hal yaitu fisik, jiwa dan bebas narkoba bisa disimpulkan jika sudah memenuhi tiga hal tersebut maka kandidat di kategorikan baik dalam aspek kualitas kesehatan. Kemudian aspek kompetensi melalui *assessment center*,

dari uji kompetensi nantinya akan memberikan gambaran kemampuan kandidat terkait kompetensi manajerial dengan beberapa simulasi sebagai treatment untuk menguji kandidat. Serta aspek profesionalitas kandidat dari syarat pengalaman yang beliau miliki dan kemampuan kandidat dalam melakukan *problem solution* untuk dapat menyelesaikan persoalan-persoalan sesuai bidang tertentu akan memberikan dampak yang signifikan terhadap penyeleksian.

Adanya pegawai yang berkualitas di lingkungan pemda DIY nanti diharapkan mampu meningkatkan daya kinerja birokrasi instansi untuk lebih efektif dalam menjalankan roda pemerintahan sehingga melalui penjarangan sumber daya yang berkualifikasi dan berkualitas akan sangat mempengaruhi bagaimana keberhasilan pelaksanaan seleksi terbuka di pemda DIY untuk menempatkan kandidat dalam posisi jabatan struktural.

#### **4. Adanya Pegawai Yang Akuntabel**

Tanggung jawab merupakan sikap yang harus dimiliki oleh setiap aparatur sipil negara dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab mampu membawa setiap persoalan dan pekerjaan dengan secara profesional sehingga di akhir periode nanti mampu di pertanggung jawabkan secara kelembagaan dan secara kepemimpinan maka dari itu sebagai pejabat publik sudah seyogyanya mempertanggung jawabkan dari setiap kinerja birokrasi yang di tugaskan untuk kepentingan masyarakat. Dalam hal ini pemda DIY mensyaratkan pegawai yang akuntabel sebagai tujuan akhir atau output yang di harapkan dari pelaksanaan lelang



jabatan atau seleksi terbuka. Poniran selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKD

DIY mengatakan :

*“Akuntabel dilihat dari karena kan kalo akuntabel itu menyangkut pertanggung jawaban ya tentunya di evaluasi kinerja nya kinerja kinerja kinerja program ya kinerja program jadi nanti kan yang namanya kepala SKPD itu kan selaku pengguna anggaran dan penanggung jawab program dilihat dari program yang dilakukan sejauh mana nanti apa yang telah di canangkan di program-programn nya kemudian di evaluasi di ukur di akhir tahun satu. Yang kedua bagaimana aspek pertanggungjawaban keuangan dalam mengelola keuangan nanti juga di akhir tahun ada pemeriksaan. Nah terkait dengan akuntabilitas anggaran tentu ada laporan keuangan di setiap perodesasi itu kemudian berikutnya juga terkait dengan atensi dari ini aparat pengawas kalo dia banyak kasus-kasus selama dia bekerja itu berarti dia tidak akuntabilitasnya kurang” (3 Februari 2017, di BKD DIY).*

Dari hasil wawancara diatas menjelaskan bahwa pegawai yang akuntabel di lihat dari dua poin. Poin yang pertama dilihat dari kinerja pegawai saat di tempatkan selama waktu yang telah ditentukan. Pegawai yang lolos melalui seleksi terbuka akan di pantau dan di evaluasi dari program yang telah dicanangkan nanti di lihat sejauh mana program itu sudah di laksanakan kemudian poin yang kedua dilihat dari pertanggung jawaban pegawai dalam mengelola keuangan, akuntabilitas keuangan tentunya akan di laporkan pada akhir tahun kepada pejabat pembina untuk apa saja anggaran di gunakan serta terkait atensi dari aparat pengawas untuk memantau pegawai selama masa orientasi apakah pegawai tersandung kasus atau didapati persoalan yang *urgent* sehingga hal ini akan menjadi bahan untuk pengukuran akuntabel si pegawai nantinya.

Dengan memperhatikan dari setiap poin yang di jelaskan, panitia penyelenggara berkoordinasi dengan pejabat pembina dalam melakukan pemantauan untuk pertanggung jawaban si pegawai dalam kinerjanya karena dengan hal ini nanti mampu untuk mengukur apakah tujuan dari seleksi terbuka itu sesuai sasaran atau tidak yakni mendapatkan pegawai yang akuntabel. Pemda DIY sudah melaksanakan seleksi terbuka hampir enam bulan setelah kandidat di tetapkan dan di lantik dan penjelasan dari Poniran selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY tentang pegawai yang akuntabel :

“Ya bertanggung jawab kinerja nya baik gitu kan tanggung jawab nya ada karena ketika kontrak apa kontrak anda berarti dia konsisten terhadap apa yang di sampaikan saat di uji gagasan maupun pada saat paparan” (3 Februari 2017, di BKD DIY).

Dari petikan wawancara diatas bahwa selama ini pegawai yang lolos melalui seleksi terbuka bertanggung jawab atas apa yang sudah di raih nya yakni kewajiban sebagai pejabat publik dalam menempati jabatan struktural di pemda DIY. Hal ini dapat di buktikan dari kontrak yang sudah di sepakati oleh kedua belah pihak yakni pihak penyelenggara dan kandidat dari penjelasan wawancara diatas bahwa dengan adanya kontrak maka kandidat akan berusaha konsisten atas apa yang sudah disampaikan atau apa yang sudah kandidat paparkan pada saat uji gagasan kemudian adanya evaluasi yang dilakukan bertujuan untuk mengukur sejauh mana tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas.

Untuk mengetahui sejauhmana perkembangan rekrutmen pejabat struktural di pemerintah daerah DIY, maka penulis akan mengilustrasikan

pelaksanaan rekrutmen pegawai yang berada di DIY melalui matriks perbandingan rekrutmen pejabat struktural pemda DIY melalui promosi jabatan yang mengacu pada regulasi Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural dengan seleksi terbuka dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka Di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagai berikut.

**Tabel 3.8**  
**Matriks Rekrutmen Pejabat Struktural di Pemerintah Daerah Istimewa**  
**Yogyakarta**

| No | Aspek                | Promosi Jabatan<br>(PP No 100 Tahun 2000)  | Seleksi Terbuka/Lelang Jabatan<br>(Permenpan-RB No 13 Tahun 2014)   |
|----|----------------------|--|---|
| 1  | Karakteristik        | Rekrutmen Semi-Terbuka   | Rekrutmen Terbuka   |
| 2  | Tahapan Pelaksanaan  | Daftar Urut Kepangkatan dan Daftar Normative, Uji Kompetensi, FGD BAPERJAKAT, <i>Fit and Proper Test</i> , Hasil Akhir | Pengumuman Lowongan Jabatan, Seleksi Administrasi, Seleksi Kompetensi, Uji Kesehatan, Uji Gagasan/Wawancara/Uji Bidang, Penelusuran Rekam Jejak, Nilai Akhir, Dialog ( <i>Previllage</i> Gubernur), Hasil Akhir |
| 3  | Metode Penilaian     | <i>Assessment center</i> , <i>Fit And Proper Test</i> , Penelusuran Rekam Jejak, Pakta Integritas                      | <i>Assessment center</i> , Uji Gagasan/Uji Bidang/Wawancara, Uji Kesehatan, Penelusuran Rekam Jejak, Pakta Integritas   |
| 4  | Pelaksana            | BAPERJAKAT   | Panitia Seleksi   |
| 5  | Masa Kerja Pelaksana | Masa Kerja BAPERJAKAT paling lama 3 (tiga) Tahun   | Masa Kerja Pansel terhitung sejak ditetapkan keputusan SK Pansel sampai dengan direkomendasikan hasil seleksi terbuka kepada Gubernur.  |
| 6  | Persyaratan          | Faktor Senioritas dan Usia   | Faktor Merit  |

*Sumber : Diolah Oleh Peneliti*

Dengan melihat tabel diatas bahwa mampu kita perhatikan ada enam perbandingan dari pelaksanaan rekrutmen pejabat struktural di DIY melalui promosi jabatan dengan seleksi terbuka adanya transisi yang dilakukan

setelah UU ASN pada tahun 2014 berjalan secara efektif sehingga untuk pengisian jabatan yang lowong di lingkungan instansi pemerintah dihimbau agar untuk dilakukan rekrutmen menggunakan seleksi terbuka. Untuk dapat memahami era reformasi birokrasi yang sedang di galakan oleh pemerintah daerah DIY maka dapat kita telisik dari aspek-aspek yang ada di dalam matriks diatas tujuannya adalah untuk mengetahui perbedaan mendasar dari setiap pelaksanaan promosi jabatan dengan seleksi terbuka.

Pertama, dari aspek karakteristik. Karakteristik yang terlihat jelas dari perbandingan tersebut adalah semi-terbuka dan terbuka. Dalam promosi jabatan walaupun secara proses dan pengukuran penilaian dilakukan secara terbuka namun tidak serta merta dari setiap unsur dilakukan secara terbuka salah satunya dalam pemilihan atau penjarangan pegawai untuk menduduki jabatan struktural di pemda DIY pasalnya semi-terbuka yang terlihat jelas dari proses pelaksanaan promosi jabatan memberikan gambaran mengenai alur yang awalnya dimulai dari jabatan kosong atau yang akan kosong melalui bank data yang berada di BKD DIY untuk memudahkan dalam pemilihan pegawai potensial.

Selain itu juga BKD bisa menerima usulan dari instansi atau dinas asal bagi pegawai yang siap untuk dipromosikan. Usulan dari instansi dan dinas tidak sepenuhnya disetujui begitu saja, tetapi BKD akan melihat terlebih dahulu kriteria dan syarat yang telah ditentukan dari DUK dan daftar nominative pegawai. Yang dimaksud dengan daftar urut kepangkatan (DUK) adalah susunan pegawai berdasarkan senioritas, sedangkan daftar nominative

adalah susunan pegawai di instansi atau dilihat dari pangkat dan prestasi kerja. (Atmojo, 2015). Hal ini memberikan indikasi bahwa ada pembatasan pegawai dalam menduduki jabatan tersebut dikarenakan kewenangan dalam pemilihan pegawai harus berdasarkan daftar urut kepangkatan (DUK) dan daftar normative.

Berbeda halnya dengan seleksi terbuka yang memiliki karakteristik dengan pelaksanaannya yang terbuka, hal ini dapat di perhatikan dengan pengumuman seleksi terbuka bagi setiap pegawai yang memenuhi syarat dan kualifikasi untuk dapat menduduki jabatan struktural yang kosong tersebut berdasarkan sistem merit yang menjunjung tinggi sikap adil dan setara tanpa membedakan latar belakang kandidat berbeda dengan promosi jabatan yang masih memperhatikan faktor senioritas.

Kedua, aspek tahapan pelaksanaan. Secara pelaksanaan dapat kita perhatikan di dalam matriks di atas bahwa pelaksanaan dalam promosi jabatan untuk pemilihan pegawai di saring melalui daftar urut kepangkatan (DUK) dan daftar normative, kemudian setelah kriteria dan persyaratan telah sesuai maka akan di lanjutkan *assessment center* untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan, setelah itu hasil penilaian dan rekomendasi akan di diskusikan melalui FGD yang dilakukan BAPERJAKAT untuk menentukan tiga kandidat lalu di sampaikan kepada Gubernur untuk mengikuti *fit and proper test* dalam menentukan akhir pemilihan kandidat.

Jika pelaksanaan melalui seleksi terbuka awalnya dengan melalui pengumuman yang berisi daftar jabatan kosong, syarat, hingga kualifikasi

pegawai, kemudian setelah adanya pendaftaran 15 hari kerja akan di lakukan seleksi administrasi, verifikasi berkas-berkas kandidat untuk di saring sesuai persyaratan kemudian akan di lakukan uji kompetensi melalui *assessment center*, selanjutnya akan dilakukan wawancara atau uji gagasan atau uji bidang di depan panel kemudian akan dilakukan uji kesehatan meliputi tes tertulis, tes fisik, tes narkoba, dan psikometrik selanjutnya dilakukan penelusuran rekam jejak oleh tim yang memiliki kemampuan intelijen yang di bentuk oleh gubernur dan panel kemudian di dapatkan nilai akhir untuk menentukan tiga kandidat yang akan di sampaikan oleh gubernur kemudian akan dilakukan dialog kepada kandidat sebelum penentuan hasil kahir dengan *previllage* gubernur. Mampu kita perhatikan bahwa pelaksanaan seleksi terbuka memakan waktu lebih panjang dan lebih ketat dalam penyeleksian nya hal ini bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang berkompeten dan mempunyai kemampuan di dalam bidang nya.

Ketiga, aspek metode penilaian. Di dalam penilaian yang dilakukan dari proses promosi jabatan menggunakan metode *assessment center* untuk mengukur kompetensi dan kemampuan manajerial si pegawai, kemudian penggunaan *fit and proper test* dalam menilai kemampuan dan kepatutan kandidat, lalu di lanjutkan dengan penilaian dari penelusuran rekam jejak melalui pengalaman si pegawai dalam kinerjanya hingga menandatangani pakta integritas sebelum di lantik. Jika di dalam proses seleksi terbuka pengukuran penilaian hampir sama dengan penilaian dalam promosi jabatan hanya saja di dalam seleksi terbuka tidak menggunakan *fit and proper test*

namun diubah menjadi uji gagasan atau uji bidang serta di tambah adanya uji kesehatan yang memungkinkan untuk mengetahui kualitas si pegawai dalam menduduki jabatan tersebut.

Keempat, aspek pelaksana. Adanya perubahan yang dilakukan yakni perpindahan BAPERJAKAT menjadi panitia seleksi, jelas dari kedua ini mempunyai tugas yang berbeda BAPERJAKAT memiliki tugas memberikan pertimbangan kepada pejabat pembina kepegawaian dalam hal pengangkatan, pemindahan, pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah, memberikan kenaikan pangkat, menunjukkan prestasi dan menemukan hal yang bermanfaat bagi negara serta perpanjangan batas usia pensiun bagi eselon I dan II, jika pansel memiliki tugas hanya menetapkan mekanisme dan melaksanakan proses seleksi terbuka berjalan secara lancar jadi adanya perbedaan fokus tugas dari unsur pelaksana.

Kelima, aspek waktu pelaksana. Jelas berbeda dari segi waktu yang dimiliki yakni masa kerja BAPERJAKAT paling lama tiga tahun jika pansel hanya dihitung sejak ditetapkan keputusan SK pansel sampai dengan direkomendasikan hasil seleksi kepada gubernur. Dengan perbedaan waktu ini jelas menjelaskan perbedaan bobot pekerjaan yang di miliki oleh kedua perbedaan pelaksana tersebut pasalnya jika kita perhatikan tugas BAPERJAKAT lebih banyak porsinya daripada pansel maka dari itu dengan adanya transisi tersebut bahwa diindikasikan dengan adanya pansel mempertegas seleksi terbuka haruslah dilakukan secara maksimal tanpa adanya pembagian tugas seperti yang dimiliki BAPERJAKAT.



Keenam, aspek persyaratan. Persyaratan yang ditetapkan oleh pemda DIY untuk menentukan dan mempertimbangkan kandidat dalam menduduki jabatan struktural di DIY dari kedua model pelaksanaan ini masih terlihat bahwa faktor senioritas dan usia menjadi pertimbangan yang mendasar dari model promosi jabatan yang dilakukan oleh pemda DIY karena ketika pemda DIY menemukan kualitas pegawai yang sama dan sepadan maka faktor senioritas menjadi salah satu pertimbangan dalam menentukan pegawai dalam menempati jabatan struktural yang dapat dilihat melalui daftar urutan kepegawaian (DUK) atau daftar normative namun ada kebijakan yang di berikan di dalam PP No.100 Tahun 2000 bahwa faktor usia juga dapat mempengaruhi dalam menempatkan pegawai.

Dalam menentukan prioritas dari aspek usia harus mempertimbangkan faktor pengembangan dan kesempatan yang lebih luas bagi Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan suatu jabatan struktural. Dengan demikian yang bersangkutan memiliki cukup waktu untuk menyusun dan melaksanakan rencana kerja, serta mengevaluasi hasil kerjanya misalnya Untuk mengisi satu jabatan eselon IIIa, ada dua calon memenuhi persyaratan dan masing-masing berusia 52 tahun dan 54 tahun. Dalam hal demikian, Pegawai Negeri Sipil yang berusia 52 tahun lebih layak dipertimbangkan untuk diangkat dalam jabatan, karena yang bersangkutan masih mempunyai kesempatan melaksanakan jabatannya selama 4 (empat) tahun sampai dengan batas usia pensiun Pegawai Negeri Sipil (Kepka BKN, 2002). Poniran selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY menjelaskan :

“Dapat dipertimbangkan, tidak mutlak iya tidak mutlak kalau memang dia senior ya kalau kinerja motivasinya sudah turun ya yang muda yang masih segar. Iya mempertimbangkan itu misale podo-podo ya saya sama panjenengan bijine apik motivasine apik ee kok tuwo saya, yang lebih tua yang di hormati” (10 Februari 2017, di BKD DIY).

Dalam petikan wawancara diatas bahwa faktor senioritas tidak mutlak untuk dilakukan dalam setiap pertimbangan seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa ketika ada dua pegawai dengan usia 52 tahun dengan 54 tahun maka yang akan dipilih adalah yang 52 tahun karena pegawai tersebut masih mempunyai kesempatan hingga batas usia pensiun maka dari itu faktor usia disini mampu menjadi faktor lain ketika senioritas dianggap kurang efektif dilakukan. Berbeda halnya dengan faktor merit yang diterapkan sebagai acuan dari pelaksanaan seleksi terbuka. Faktor merit yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang ini mampu memberikan kesempatan bagi pegawai yang memiliki kualifikasi dan syarat untuk mendaftarkan diri yang nantinya akan ditempatkan pada jabatan yang lowong tersebut.

Dari penjelasan diatas bahwa kita ketahui perbedaan yang mendasar dari rekrutmen pegawai sebelum dan saat seleksi terbuka dilakukan. Pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan melalui BAPERJAKAT mempunyai karakteristik semi-terbuka yang dinilai kurang sistematis walaupun pola promosi jabatan sudah sesuai dengan prosedur dari pemda DIY itu sendiri namun hal ini memberikan pandangan tersendiri bagi pegawai yang telah diangkat melalui seleksi terbuka. Sehingga kandidat mampu

menjelaskan perbedaan dari pelaksanaan promosi jabatan dengan seleksi terbuka di pemda DIY. Tri Saktiyana selaku Kepala Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, Menengah DIY menjelaskan :

*“Ya kalau lewat BAPERJAKAT itu kan kita tiba-tiba katakanlah besok pelantikan sekarang baru dapat surat, surat bahwasanya kita harus menduduki dimana bahkan ketika kita sudah naik ke panggung itu belum tau SK nya itu kemana jadi mungkin ada dalam artian BAPERJAKAT kan dadakan-dadakan, kalau lelang jabatan kan sebelumnya lebih dari tiga bulan kita menyiapkan diri untuk menduduki jabatan tertentu jadi lebih siap” (14 Februari 2017, di Dinas KUMKM DIY).*

Dari hasil wawancara diatas menjelaskan pengangkatan pegawai melalui BAPERJAKAT di DIY bisa dikatakan diangkat dengan secara tiba-tiba sampai-sampai pegawai yang akan menduduki jabatan tertentu pun tidak tahu mengenai soal SK nya dia ditempatkan berada dimana sehingga hal ini memunculkan ketidaksiapan pegawai dalam perpindahan jabatannya. Berbeda halnya dengan seleksi terbuka bahwa lebih dari tiga bulan sebelumnya kandidat mampu menyiapkan diri untuk mengikuti seleksi atau lelang jabatan tersebut sehingga persiapan yang dilakukan kandidat dirasa akan maksimal untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam mengikuti seleksi terbuka yang akan menciptakan suasana kompetitif di dalam pelaksanaan tersebut.

Selanjutnya apakah kualitas pegawai yang dihasilkan juga berbeda ataukah tidak memberikan perubahan yang signifikan dengan adanya transisi rekrutmen tersebut. Pemda DIY itu sendiri sebenarnya sudah melakukan seleksi terbuka namun hanya sebatas semi-terbuka. Poniran selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY mengatakan :

“Outputnya tidak ada perbedaan karena DIY sudah menerapkan itu. Seleksi terbuka untuk umum ya di umumkan secara terbuka itu DIY sudah melakukan seleksi terbuka tapi seleksi semi-terbuka” (10 Februari 2017, di BKD DIY).

Pelaksanaan seleksi terbuka pada dasarnya sudah dilakukan oleh DIY sebelum adanya UU ASN dan Permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2014 namun seleksi terbuka yang dilakukan hanya sebatas semi-terbuka. Secara pelaksanaan sudah dijelaskan diatas bahwa BKD akan melihat terlebih dahulu kriteria dan syarat yang telah ditentukan dari DUK dan daftar nominative pegawai. Yang dimaksud dengan daftar urut kepangkatan (DUK) adalah susunan pegawai berdasarkan senioritas, sedangkan daftar nominative adalah susunan pegawai di instansi atau dilihat dari pangkat dan prestasi kerja. Kemudian secara metode penilaian pegawai juga tidak berubah banyak hanya saja adanya perubahan redaksi seperti *fit and proper test* menjadi uji gagasan dan penambahan uji kesehatan di dalam seleksi terbuka sebagai unsur penilaian kandidat.

Kualitas pegawai yang dihasilkan pada dasarnya sangat berpengaruh terhadap penempatan posisi jabatan struktural nantinya dikarenakan dengan adanya pegawai yang berkompeten dan berkualitas menjadi faktor kunci dalam menjalankan roda birokrasi pada suatu instansi. Pemda DIY selama 16 tahun ini sudah menerapkan metode penjangkaran sumber daya manusia dengan berbagai metode yakni melalui promosi jabatan dan terakhir kali melalui seleksi terbuka atau lelang jabatan setelah efektifnya UU ASN yang berdasarkan sistem merit. Membandingkan dari dua metode ini sekiranya kita mampu memahami jika kita melihat dari segi proses nya serta *output* yang

dihasilkan. Berbicara mengenai *output* yang dihasilkan pemda DIY memberikan penjelasan bahwa tidak ada perubahan yang signifikan dari segi *outputnya* karena dari setiap proses pelaksanaan seleksi terbuka yang tertera pada Permenpan-RB No.13 Tahun 2014 saat ini ternyata telah diterapkan pemda DIY sudah sejak tahun 2000. Poniran selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY menjelaskan:

*“Perbedaan yang signifikan tidak ada dari sisi outputnya ya, ya kenapa saya bisa mengatakan begitu dulu ketika melalui BAPERJAKAT di DIY ini sistemnya sudah BAPERJAKAT plus kenapa BAPERJAKAT plus. Satu, sebelum ada kebijakan nasional pengangkatan eselon II melalui assessment center DIY sudah sejak tahun 2000 punya yang namanya assessment center semua calon yang akan menduduki eselon II yang sekarang disebut JPT itu semua sudah mengikuti assessment center jadi saya katakan seleksi terbuka menggunakan assessment center bagi DIY kuno karena DIY sudah menerapkan itu tahun 2000, 2000 sampai 2016 sudah 16 tahun nasional baru menerapkan itu sekarang, satu proses di DIY seperti itu. yang kedua ketika di seleksi jabatan sudah menggunakan ada sistem uji gagasan ya toh di DIY yang namanya untuk menjadi calon eselon II itu selain mengikuti assessment center juga dilakukan fit and proper test itu sudah dilakukan DIY sejak tahun 2000 artinya apa uji gagasan dalam seleksi terbuka JPT yang diatur undang-undang ASN kuno bagi DIY karena kita sudah menerapkan tahun 2000 itulah makanya saya berkesimpulan bahwa output yang sudah kita lahirkan oleh DIY sejak tahun 2000 sampai sekarang tidak terlalu signifikan terhadap outputnya ya karena kita sudah melakukan itu”* (10 Februari 2017, di BKD DIY)

Untuk memaksimalkan penggunaan BAPERJAKAT, pemda DIY melakukan sedikit inovasi di dalam BAPERJAKAT tersebut yang dianggap sebagai BAPERJAKAT plus. Dalam penggunaan BAPERJAKAT plus ini memang tidak diatur undang-undang secara pasti namun di nilai cukup efektif untuk di terapkan di DIY pasalnya pemda DIY dalam menggunakan metode

penilaian hampir sama seperti metode penilaian yang dilakukan dari proses seleksi terbuka saat ini. Penggunaan *Assessment center* dan *fit and proper test* yang di dalam seleksi terbuka dinamakan uji gagasan yang sekarang di terapkan oleh proses seleksi terbuka ternyata sudah di terapkan oleh pemda DIY sejak tahun 2000. Selama 16 tahun penggunaan metode ini di terapkan dan menjadi metode penilaian dalam pengangkatan pegawai untuk menduduki jabatan strategis. Maka dari itu pemda DIY terutama BKD DIY sebagai pihak penyelenggara berkesimpulan bahwa tidak ada perbedaan yang menunjukkan perbedaan secara signifikan karena dari secara kualitas pegawai pemda DIY sudah berani menunjukkan inovasi rekrutmen yang selama ini dianggap mampu memberikan hasil yang maksimal. Perbedaan yang mendasar hanya dapat kita perhatikan melalui pelaksanaan dan persyaratan dari kedua model rekrutmen tersebut.