

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

*Oleh:*

*Elvin Defriadi, elvindefriadi16@mail.com*

*Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*

## **Abstrak**

*DIY sebagai salah satu daerah yang mulai menerapkan rekrutmen dengan model terbuka pada tahun 2016 lalu setelah efektifnya UU ASN sehingga proses penjarangan SDM dihimbau untuk menggunakan seleksi terbuka. Dengan adanya penelitian tentang pelaksanaan lelang jabatan ini diharapkan mampu menjadi sebuah bahan evaluasi bagi pemerintah yang telah dilaksanakan oleh pemerintah provinsi DIY. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Adapun informan yang ditunjuk sebagai sumber data yakni aparatur sipil Badan Kepegawaian Daerah DIY serta pejabat yang lolos melalui lelang jabatan. Teknik yang digunakan penulis yakni dengan menggunakan deep interview (wawancara mendalam), serta melalui analisa peraturan-peraturan atau arsip-arsip yang dianggap kompatibel. Hasil dari penelitian ini menjelaskan pelaksanaan lelang jabatan yang dilakukan oleh pemda DIY sudah cukup efektif dan sesuai apa yang diamanatkan dalam UU ASN dan Permenpan-RB No.13 Tahun 2014 yakni seleksi terbuka atau lelang jabatan haruslah dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dari 4 faktor yang diteliti sudah di terapkan dengan baik oleh pemda DIY sebagai syarat dalam proses rekrutmen. Selain itu, dari hasil penelitian juga menemukan faktor yang menghambat di dalam pelaksanaan yakni dari aspek waktu, anggaran, perilaku budaya birokrasi, serta mental block pegawai. Namun dengan adanya penghambat tersebut tidak terlalu mempengaruhi hasil yang dicapai yakni adanya pegawai yang berkompeten, berkualifikasi, berkualitas, profesional serta akuntabel. Hal ini sesuai dengan tujuan dari yang diamanatkan oleh UU ASN dalam hasil proses rekrutmen pegawai.*

**Kata Kunci:** *Rekrutmen, Seleksi, Lelang Jabatan, Sumber Daya Manusia.*

## **PENDAHULUAN**

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

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

Dalam rangka mewujudkan ASN yang berkualitas adapun regulasi yang menanungi hal ini adalah Undang-Undang No 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dengan tujuan membentuk sosok pegawai negeri yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Kemudian UU Kepegawaian ini dirubah menjadi Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Apraratur Sipil Negara hal ini tidak lain dan tidak bukan untuk menjadi dasaran penguatan birokrasi di ruang lingkup penyelenggaraan pemerintahan. Dengan adanya regulasi ini di harapkan mampu merubah

citra birokrasi yang selama ini terstigma negatif untuk meningkatkan sumber daya aparatur yang berkualitas.

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

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

Rekrutmen pegawai melalui lelang jabatan merupakan salah satu cara pemerintah dalam pengisian jabatan struktural secara terbuka dengan tujuan penjaringan sumber daya aparatur berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) No. 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural Yang Lowong Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah yang juga menjadi dasar regulasi terkait lelang jabatan menjelaskan lelang jabatan atau seleksi dan promosi jabatan publik secara terbuka merupakan suatu sistem mekanisme yang dilakukan dalam mengimplementasikan pengangkatan pegawai negeri sipil

dalam suatu jabatan struktural yang dilakukan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan kemudian undang-undang ini diperkuat dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada pasal 72 ayat 2 yang berbunyi “Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk di promosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi” hal ini menjelaskan bahwa sistem promosi haruslah terbuka dan kompetitif.

Eko Prasajo menjelaskan bahwa rekrutmen pegawai melalui lelang jabatan menjadi pengungkit terbesar perubahan birokrasi. Selain menumbuhkan kompetisi yang sehat, fair, obyektif, juga bebas dari KKN. Dengan promosi terbuka ini menguntungkan kepala daerah, menteri, dan kepala LPNK. Sebab dengan cara ini akan mampu mendapatkan calon-calon pimpinan satuan kerja perangkat daerah (SKPD), serta pejabat terbaik (JPNN, 2013).

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

Dengan adanya *merit system* proses penyeleksian akan terselenggara dengan baik dan terjamin karena penjarangan sumberdaya aparatur dapat dilihat dari kompetensi para pengisi jabatan dan kualitas kinerja pegawai. Hal ini sebagai langkah solutif untuk mewujudkan reformasi birokrasi yang sekarang mendapat respon negatif dari masyarakat dalam perihal pelayanan. Selain *merit system* adapun penyeleksian pegawai menggunakan metode

*assesment center*. *Assesment center* merupakan suatu metode yang digunakan untuk dapat mengetahui kompetensi dari kandidat. Pemerintah Daerah DIY merupakan pemerintah pertama yang mengaplikasikan metode *assesment center* dalam pengisian jabatan struktural (Yahya, 2015).

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

Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan salah satu provinsi yang sudah mulai menerapkan sistem lelang jabatan dalam rekrutmen pegawai. Hal ini sebagai usaha pemerintah daerah dalam menjaring pegawai yang berkualitas. Tata cara promosi jabatan pemerintah daerah DIY ini mirip dengan sistem lelang jabatan yang berada di perusahaan. Adapun badan atau instansi yang mempunyai wewenang dalam proses rekrutmen ini adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) namun ada beberapa provinsi yang sudah tidak menempatkan Baperjakat dalam proses rekrutmen pegawai seperti Provinsi Kalimantan Timur. Pelaksanaan rekrutmen pegawai pemerintah DIY itu sendiri diatur dalam Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta No 18 Tahun 2003 Tentang Pedoman Teknis Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Sri Sultan Hamengku Buwono X menjelaskan pada tahun 2014 untuk Provinsi DIY sendiri masih menggunakan Baperjakat untuk proses rekrutmen pejabat. Hal itu lantaran belum terbentuknya Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang bertugas menyeleksi jabatan dan mengawasi tahapan proses rekrutmen, mengevaluasi penerapan asas, nilai dasar, kode etik perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN). Namun demikian, proses rekrutmen melalui

sistem Baperjakat maupun KASN tidak jauh berbeda. Kedua cara tersebut, sama-sama menghasilkan pejabat struktural terbaik atas dasar meritokrasi. Lebih lanjut dia menyebutkan kedua cara tersebut juga menetapkan persyaratan yang juga sama dalam proses rekrutmen (Oktarinda, 2014).

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

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

Selain itu biaya yang akan di keluarkan pemerintah DIY tidaklah sedikit karena membutuhkan pihak-pihak terkait demi kelancaran pelaksanaan lelang jabatan. Maka dari itu tidak memungkiri bahwa keraguan dalam penerapan sistem lelang jabatan di pemerintah daerah DIY perlu adanya pengamatan dan pengawasan lebih lanjut dengan melihat setiap sudut pandang karena praktik-praktik patologi birokrasi memungkinkan muncul dalam proses rekrutmen di pemerintah daerah DIY sekarang ini, sejalan dengan perkembangan reformasi birokrasi yang saat ini dirasa perlu adanya pengawasan dalam perkembangannya. Dengan demikian tentu saja menjadi menarik untuk melihat bagaimana pola dan alur lelang jabatan yang sudah dilakukan oleh pemerintah DIY. Sebagai salah satu pemerintah daerah yang menerapkan sistem lelang jabatan yang mengedepankan kompetensi sebagai pertimbangan utama, maka peneliti tertarik untuk memfokuskan penelitian ini dengan melihat Bagaimana Pelaksanaan Dan Kinerja Inovasi Rekrutmen Pejabat Struktural Melalui Lelang Jabatan Di Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, Bogdan dan Taylor dalam Moleong (1995:3) mendefinisikan “Metode Kualitatif” merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh), Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan. Dalam penelitian ini pihak yang dijadikan sumber data adalah pejabat yang dianggap mempunyai informasi kunci (*key-informan*). Lebih jelasnya kunci informasi penelitian ini adalah pejabat Badan Kepegawaian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta, maka sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

a. Data Primer

Data Primer atau data tangan pertama, merupakan data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang di cari. Dalam hal ini data primer diperoleh melalui hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi kepada informan yang dapat diambil informasi mengenai penelitian yang sedang dilaksanakan (Azwar, 2001:91).

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

b. Data sekunder

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

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



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

## **PEMBAHASAN**

### **A. 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.

Proses yang dilakukan memang secara terbuka namun ada hal-hal yang perlu diperhatikan untuk tidak dijadikan konsumsi publik seperti halnya 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 (Poniran, Kasubid Mutasi Jabatan BKD, 2017).

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, Kasubid Mutasi Jabatan BKD, 2017). 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 1.1**  
**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.*

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 Kabid. Mutasi Jabatan BKD, 2017). Dalam pembentukan panel itu sendiri di bentuk dengan prosentase 45% dari pihak internal instansi dan 55% dari pihak eksternal intansi 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. Kemudian tahapan-tahapan dari lelang jabatan akan di jelaskan sesuai

dengan awal diinformasikan pengumuman hingga sampai penyampaian kepada gubernur. Tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.2**  
**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</i> , <i>problem analysis</i> , <i>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*

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

### **1. Kompetensi**

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.

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, Kepala Seksi Pengukuran dan Pengujian Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai BKD DIY, 2017).

## **2. Prestasi Kerja**

Penilaian pegawai tidak lepas dari faktor prestasi kerja selama pegawai berkarir. Dalam hal penjaringan 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, Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY, 2017). 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, 2017). 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.

### **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, Kasubid Mutasi Jabatan BKD DIY, 2017).

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*.

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

Penilaian seorang pegawai tentunya memiliki tujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan serta kompetensinya atautkah 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, 2017).

### **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.

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.

## 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. 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 1.3**  
**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
<b>Total</b>					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 *pekiwuhn* (Pendi Pujo Bowoleksono, Staff Bagian Data dan TI DPPKA DIY, 2017).

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 enakan 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 kepantasan 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.

#### **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, kuisisioner 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 1.4**  
**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.

## **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 haruslah menjadi dasar acuan dari si kandidat untuk lolos seleksi bahkan secara regulasi menyatakan bahwa tujuan seleksi terbuka haruslah menjangkau pegawai yang profesional.

## **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 diselenggarakan oleh pemda DIY. Pegawai yang mempunyai kualifikasi dan kualitas diindikasikan dapat membantu terselenggaranya pemerintahan yang baik serta birokrasi yang efektif.

## **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.

**Tabel 1.5**  
**Matriks Rekrutmen Pejabat Struktural di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta**

No	Aspek	Promosi Jabatan (PP No 100 Tahun 2000)	Seleksi Terbuka/Lelang Jabatan (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 dihitung 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 di lakukan 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.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dari bab sebelumnya, maka penulis menarik kesimpulan bahwa:

1. Pelaksanaan seleksi terbuka atau lelang jabatan di pemda DIY sudah dilakukan secara efektif, adil, terbuka serta kompetitif dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan yang mengacu pada Undang-Undang Aparatur Sipil Negara serta Permenpan-RB No.13 Tahun 2014 dan berdasarkan atas sistem merit.
2. Pelaksanaan lelang jabatan atau seleksi terbuka ini memiliki aspek-aspek dalam penilaian yang menjadi faktor dalam mempengaruhi keberhasilan lelang jabatan atau seleksi terbuka di pemerintah daerah DIY yang meliputi penilaian kompetensi, prestasi kerja, jenjang kepangkatan, serta penilaian secara obyektif, maka kesimpulan dari setiap penilaian yang dilakukan diantaranya sebagai berikut:
  - a) Penilaian seleksi yang dilakukan dalam lelang jabatan sudah berdasarkan kompetensi pegawai yakni melalui beberapa tes dan pengujian seperti *assessment center*, uji bidang, uji gagasan serta wawancara yang dilakukan oleh panitia seleksi untuk penjurangan pegawai yang berkompeten.
  - b) Penilaian yang dilakukan terhadap kandidat sudah memperhatikan faktor prestasi kerja dimana prestasi kerja kandidat di peroleh melalui daftar riwayat hidup, pengalaman kinerja dan riwayat jabatan serta hasil yang diperoleh dari penilaian nantinya sebagai pertimbangan penilaian oleh panel dalam pengisian jabatan yang lowong untuk mendapatkan pegawai yang profesional.
  - c) Jenjang pangkat yang ditetapkan merupakan persyaratan paling awal dalam proses pelaksanaan seleksi terbuka di pemda DIY yang ditetapkan pada



pesyaratan administratif. Jadi jika kandidat tidak sesuai dengan jenjang pangkat yang ditetapkan maka kandidat dianggap tidak memenuhi syarat dan tidak lolos seleksi. Jadi secara persyaratan jenjang pangkat merupakan persyaratan awal di dalam proses seleksi terbuka sehingga penjaringan pegawai memiliki standar pegawai yang berkualifikasi dan berkualitas.

- d) Penilaian seleksi terbuka sudah dilakukan secara obyektif karena pemda DIY itu sendiri melibatkan setiap komponen yang dianggap sesuai dalam menilai kandidat seperti akademisi, pakar, profesional serta instansi dari luar kemudian penilaian kandidat di mulai dari berbagai pengujian hingga penelusuran rekam jejak kandidat oleh tim ahli sehingga nantinya akan memunculkan hasil yang berbeda-beda dari setiap tahap penyeleksian untuk di akumulasikan sebagai nilai akhir untuk bahan penyampaian kepada gubernur sehingga keluaran yang di hasilkan berupa pegawai yang akuntabel.
3. Ada perbedaan yang mendasar yakni dari aspek karakteristik dan aspek persyaratan. Jika model sebelumnya tampak jelas bahwa karakteristik yang terlihat adalah semi-terbuka dalam pelaksanaannya dan faktor senioritas menjadi syarat pertimbangan untuk pengisian jabatan. Berbeda halnya dengan model lelang jabatan yang memberikan kesempatan yang sama bagi setiap aparatur sipil yang memiliki kualitas dan kualifikasi berdasarkan sistem merit kemudian perubahan dari unsur pelaksana yakni kewenangan BAPERJAKAT dirubah menjadi panitia seleksi yang dibentuk atas dasar kemampuan panitia yang sesuai dengan bidangnya.
4. Perilaku budaya "*pekiwuh*" yang menjadi salah satu faktor penghambat dalam pelaksanaannya pasalnya unsur kepantasan menjadi modal penting bagi beberapa pegawai untuk mengikuti lelang jabatan. Pengaruh seorang pemimpin dalam merekomendasikan pegawai sebagai calon sangat tinggi sehingga kebanyakan

pegawai akan mendaftarkan diri jika seorang pimpinan sudah mengusulkan. Setidaknya perilaku budaya *pekiwuh* seperti ini sudah lama melekat pada tataran birokrasi di pemda DIY.

## **SARAN**

Berdasarkan kesimpulan diatas, berikut adalah saran yang ingin disampaikan:

1. Seleksi terbuka di pemerintah DIY tidak mengindahkan tentang adanya mekanisme pola karir pegawai yang berdasarkan pengalaman, prestasi kerja, serta kesetiaan pegawai untuk mengabdikan diri di dalam sebuah instansi. Hal ini merupakan faktor penting dalam membentuk sistem kaderisasi di suatu instansi. Pengamatan dan penilaian dari seorang pimpinan kepada pegawai di dalam instansi menjadi faktor kunci untuk melibatkan pengangkatan pegawai sebagai penerus tongkat estafet kepemimpinan. Pada dasarnya pelaksanaan seleksi terbuka berupaya menjangkau pegawai yang berkualitas, berkompeten, serta memiliki kemampuan namun jika hal sekecil ini diabaikan tidak dipungkiri pegawai yang ditempatkan dari hasil proses seleksi terbuka akan memiliki kesulitan dalam beradaptasi sehingga berdampak pada ketidakserasian pelaksanaan tugas yang nantinya akan menyebabkan tidak keefektifan dalam menyelenggarakan pemerintahan.
2. Proses penjangkauan pegawai tidak dilakukan secara maksimal, karena adanya budaya perilaku birokrasi yang secara turun temurun melekat di dalam pegawai yakni rasa tidak enak yang dimiliki pegawai untuk melompati atasan dalam mengikuti seleksi terbuka. Walaupun seleksi terbuka di pemda DIY dinilai cukup berhasil namun setidaknya hal ini mampu menjadi bahan evaluasi bagi BKD DIY untuk lebih memperhatikan sikap dan mental para pegawai di lingkungan pemda DIY ini karena dengan adanya budaya perilaku seperti ini akan dapat mempengaruhi pengembangan

pola karir bagi pegawai yang seharusnya memiliki kompetensi serta memiliki syarat kualitas dan kapabilitas akan berdampak tidak maksimalnya jalannya seleksi terbuka.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **ARTIKEL**

Darto, Mariman. 2013. *Promosi Terbuka Jabatan Struktural*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Nasution, Mahmud S. 2015. *Problematika Implementasi Lelang Jabatan Publik*. Kementerian Agama Republik Indonesia.

Supandi. 2015. *Promosi Jabatan Melalui Seleksi Terbuka Pada Jabatan Administrator; Tata Cara Pelaksanaan Dan Kemungkinan Penerapannya Dilingkungan Pemerintah Kab. Kolaka*. Badan Kepegawaian Daerah: Kab. Kalola.

### **BUKU**

Azwar Saifuddin. 2001. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar Offset.

Dwiyanto Agus Dkk. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta : Galang Printika Yogyakarta.

Moleong J. Lexy. 1995. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya

Mustafa Delly. 2013. *Birokrasi Pemerintahan*. Bandung : Alfabeta.

Mutiarin D. & Arif Zaenudin. 2014. *Manajemen Birokrasi dan Kebijakan Penelusuran Konsep dan Teori*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Pfeffer Jeffrey, dkk. 2003. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ke 2*. Yogyakarta : Amara Books.

Rachmawati Kusdyah Ike. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CV Andi Offset.

Sirait Justine T. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta : PT Grasindo.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

Zaenuri Muchamad. 2015. *Manajemen SDM di Pemerintahan*. Yogyakarta : LP3M UMY.

## **SKRIPSI & THESIS**

Agung Andi Anisa. 2014. *Analisis Yuridis Mekanisme Pengisian Jabatan Struktural Secara Terbuka Di Lingkungan Instansi Pemerintahan* (Dipublikasikan). Universitas Hassanudin, Makassar.

Atmojo Muhammad Eko. 2015. *Proses Promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara Studi Kasus: Promosi Jabatan Struktural Eselon II di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2014* (tidak dipublikasikan). Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta.

Suderadhat Harry. 2012. *Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah* (dipublikasikan). Universitas Islam Nusantara, Bandung.

Yahya Muhammad Rafi. 2015. *Model Lelang Jabatan Di Pemerintahan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta* (tidak dipublikasikan). Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta.

## **SURAT KABAR ONLINE**

JPNN. 2013. *Lelang Jabatan Untungkan PNS dan Kepala Daerah*. Diakses pada tanggal 4 Oktober 2016 pada pukul 21.43 dari ([m.jpnn.com/news.php?id=166257](http://m.jpnn.com/news.php?id=166257)).

Kompas. 2012. *Belanja Pegawai Naik, Kinerja Stagnan*. Diakses pada tanggal 4 Oktober 2016 pada pukul 12.00 dari (<http://nasional.kompas.com/read/2012/08/25/02410510/Belanja.Pegawai.Naik.Kinerja.Stagnan>).

Oktarinda Anggi. 2014. 2015, DIY Terapkan Lelang Jabatan. Diakses pada tanggal 6 Oktober 2016 pada pukul 10.59 dari (<http://kabar24.bisnis.com/read/20141118/78/273888/2015-diy-terapkan-lelang-jabatan>).

Praditya I. I. 2016. *Menteri Yuddy Sebut Masih Banyak Masalah Birokrasi di Daerah*. Diakses pada tanggal 2 Oktober 2016 pada pukul 20.45 dari ([m.liputan6.com/bisnis/read/2511493/menteri-yuddy-sebut-masih-banyak-masalah-birokrasi-di-daerah](http://m.liputan6.com/bisnis/read/2511493/menteri-yuddy-sebut-masih-banyak-masalah-birokrasi-di-daerah)).

Rasyid Ryaas. 2016. *Masalah Konseptual dan Legalitas Lelang Jabatan*. Diakses pada tanggal 6 Oktober 2016 pada pukul 11.18 dari (<http://otonominews.com/read/3515/Masalah-Konseptual-dan-Legalitas-Lelang-Jabatan>).

RRI. 2015. *Pemda DIY Tolak Lelang Jabatan Terbuka Yang Direncanakan Kemen PAN RB*. Diakses pada tanggal 15. Oktober 2016 pada pukul 12.58 dari

([http://rri.co.id/post/berita/141359/daerah/pemda\\_diy\\_tolak\\_lelang\\_jabatan\\_terbuka\\_ya ng\\_direncanakan\\_kemenpan\\_rb.html](http://rri.co.id/post/berita/141359/daerah/pemda_diy_tolak_lelang_jabatan_terbuka_ya ng_direncanakan_kemenpan_rb.html)).

Sabandar Switzky. 2015. *Pemda DIY Pesimistis Dengan Sistem Merit*. Diakses pada tanggal 15 Oktober 2016 pada pukul 13.00 dari (<http://www.harianjogja.com/baca/2015/06/08/pemda-diy-pesimistis-dengan-sistem-merit-611986>).

## **WEBSITE RESMI**

[bkd.jogjaprov.go.id](http://bkd.jogjaprov.go.id)

[www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)

[www.jogjaprov.go.id](http://www.jogjaprov.go.id)

[www.kasn.go.id](http://www.kasn.go.id)

[www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id)

## **UNDANG-UNDANG**

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

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.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002.

Surat Edaran (SE) Menteri Pendayagunaan Aparatur negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) No. 16 Tahun 2012 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural Yang Lowong Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 13 Tahun 2014 Tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka Di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2003 Tentang Pedoman Teknis Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Peraturan Gubernur Daerah Ostimewa Yogyakarta Nomor 70 Tahun 2015 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah.