

**NASKAH PUBLIKASI**

**PELAKSANAAN PERMENPAN-RB NO. 13 TAHUN 2014 DALAM  
SELEKSI TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI DI  
LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH KABUPATEN KULON  
PROGO TAHUN 2018**

Oleh:

**M.Naufal Harits**

**20140520185**

Telah disetujui dan disahkan sebagai naskah publikasi sesuai kaidah penulisan karya ilmiah

**Dosen Pembimbing**

**Dr. Dyah Mutiarin, M.Si.**

**NIK: 19711108201004 163 089**

**Dekan Fakultas Ilmu Sosial  
dan Ilmu Politik**

**Dr. Titu Herwaningsih, S.IP., M.Si**  
**NIK: 19690822199603 163 038**

**Ketua Program Studi  
Ilmu Pemerintahan**

**Dr. Muchamad Zaenuri, M.Si**  
**NIK: 19660828199403 163 025**

**PELAKSANAAN PERMENPAN-RB NO.13 TAHUN 2014 DALAM  
SELEKSI TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI DI LINGKUNGAN  
INSTANSI PEMERINTAH KABUPATEN KULON PROGO TAHUN 2018**

Oleh:

**M. Naufal Harits, [muhammad.naufal.2014@fisipol.umy.ac.id](mailto:muhammad.naufal.2014@fisipol.umy.ac.id)**

**Program Studi Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta**

**Abstrak**

*Reformasi birokrasi merupakan salah satu langkah yang dilakukan oleh pemerintah demi mewujudkan akuntabilitas serta kompetensi dari aparatur. Seleksi terbuka atau lelang jabatan adalah salah satu upaya yang ditempuh untuk menjaring SDM aparatur yang diharapkan bisa menjalankan birokrasi pemerintahan dengan baik. Kabupaten Kulon Progo sebagai salah satu daerah yang mengimplementasikan seleksi terbuka pada tahun 2016 setelah diberlakukannya UU ASN dan Permenpan-RB No. 13 Tahun 2014 diwajibkan untuk melaksanakan proses penjurangan SDM dengan metode seleksi terbuka. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Adapun informan yang ditunjuk sebagai sumber data yakni aparatur sipil Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kulon Progo, Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah DIY, serta pejabat hasil lelang jabatan. Penulis menggunakan teknik deep interview (wawancara mendalam, serta melalui analisa peraturan-peraturan atau arsip-arsip yang dianggap kompatibel. Hasil dari penelitian ini memaparkan bagaimana pelaksanaan lelang jabatan di Pemkab Kulon Progo sudah berjalan sesuai dengan amanat UU ASN dan Permenpan-RB No. 13 Tahun 2014 yang mana lelang jabatan harus dilakukan secara adil, transparan, efektif, dan kompetitif dengan mempertimbangkan kriteria yang ada seperti syarat kualifikasi, kompetensi, kepangkatan, riwayat pendidikan dan pelatihan, rekam jejak, integritas, dan persyaratan lainnya yang diatur di dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa Pemkab Kulon Progo telah menerapkan keempat faktor yang diteliti sebagai persyaratan dalam proses rekrutmen. Selain itu, hasil penelitian juga menemukan beberapa faktor penghambat seperti perihal waktu, anggaran, perilaku budaya birokrasi, serta mental block. Walaupun begitu, faktor-faktor penghambat tersebut tidak menjadi*

*kendala yang signifikan untuk mencapai tujuan dari lelang jabatan yakni mendapatkan pegawai yang berkompeten, berkualifikasi, berkualitas, serta akuntabel. Dalam rangka meningkatkan kualitas dari rekrutmen pegawai, penulis ingin menyampaikan beberapa saran yang bisa dijadikan pertimbangan oleh pemerintah untuk menerapkan sistem kaderisasi di setiap instansi dengan memperhatikan prestasi kerja, pengalaman, serta komitmen pegawai. Adapun perilaku budaya birokrasi yang masih merebak di kalangan pegawai yakni budaya “pekiwuh” harus menjadi perhatian bagi pemerintah agar frekuensinya berkurang sehingga tidak mengurangi iklim kompetitif dalam proses lelang jabatan.*

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

## **Pendahuluan**

Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk mencapai *good governance*. Jika melihat Negara lain, reformasi birokrasi merupakan suatu langkah awal untuk mencapai kemajuan. Melalui reformasi birokrasi, penataan akan dilakukan terhadap sistem penyelenggaraan Negara yang tidak hanya efektif dan efisien, tapi juga menjadi tulang punggung dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Sudah seharusnya reformasi birokrasi diwujudkan di lembaga pemerintahan pusat dan daerah sesuai dengan tuntutan, situasi, dan kondisi sosial dan budaya saat ini, dimana kinerja birokrasi dituntut untuk dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional.

Implementasi dari penerapan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah Indonesia adalah dengan dijalankannya program lelang jabatan atau *open bidding*. Istilah lelang jabatan mulai populer di khalayak masyarakat ketika Joko Widodo yang pernah menjabat sebagai Gubernur DKI Jakarta, menerbitkan Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 19 Tahun 2003 tentang seleksi terbuka bagi Camat

dan Lurah di DKI Jakarta. Sebelum istilah lelang jabatan dipopulerkan oleh Joko Widodo melalui Peraturan Gubernur yang ia terbitkan, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah lebih dahulu menerbitkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang tata cara pengisian jabatan struktural yang lowong secara terbuka di lingkungan pemerintah (Sani, 2015).

Pada dasarnya, lelang jabatan di kalangan ASN merupakan suatu kebijakan yang saat ini harus dilakukan untuk mengisi kekosongan posisi jabatan di suatu instansi atau badan pemerintah. *Open bidding* juga bisa meningkatkan kompetensi para pegawai agar dapat meningkatkan kualitas kerjanya. Sudah seharusnya program lelang jabatan didukung oleh setiap orang yang sudah memenuhi syarat administratif seperti kepangkatan dan golongan, sehingga diperbolehkan untuk mendaftarkan diri untuk mengisi lowongan sesuai dengan kemampuannya.

Lelang jabatan atau sering disebut dengan istilah *job tender* sebenarnya bukan hal baru dalam perspektif administrasi publik. Dalam konsep *New Public Management* (NPM), lelang jabatan sebenarnya diperkenalkan dan dipraktekkan di negara-negara Barat dengan istilah yang berbeda-beda. Tujuannya adalah untuk memilih aparatur yang memiliki kualifikasi, kompetensi dan integritas yang memadai untuk mengisi posisi/jabatan tertentu sehingga dapat menjalankan tugas yang lebih efektif dan efisien. Lelang jabatan merupakan salah satu cara untuk memperkecil potensi korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) karena rekrutmen jabatan dilakukan secara transparan, menggunakan indikator tertentu dan

dilakukan oleh pihak yang netral dan kompeten melakukan seleksi (Kumorotomo, 2013).

Proses lelang jabatan atau lebih tepat disebut promosi jabatan sebetulnya memiliki dasar hukum yang sangat kuat. Dalam Undang Undang Nomor 22 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sudah diatur mengenai wewenang kepala daerah untuk menentukan struktur Organisasi Pemerintahan Daerah dan pengisian jabatannya. Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok Pokok Kepegawaian juga sudah mengatur tentang persyaratan pengisian jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pada pasal 17 ayat 2 disebutkan bahwa Pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan. 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.

Rekrutmen pegawai atau pejabat secara terbuka untuk memperoleh orang-orang yang memiliki kompetensi dan komitmen yang kuat sebenarnya bukanlah hal baru. Pada akhir tahun 1990-an, beberapa BUMN sudah mengembangkan pola rekrutmen jabatan strategis setingkat Direktur dengan membuat pengumuman terbuka dan mengundang para profesional untuk mendaftarkan diri. Jajaran kementerian dan lembaga pemerintah sebenarnya juga secara normatif diwajibkan untuk mengumumkan lowongan pekerjaan secara terbuka melalui media, internet, atau pengumuman secara langsung. Masalahnya adalah bahwa keterbukaan

rekrutmen tersebut seringkali dibatasi karena kepentingan-kepentingan tertentu, baik dari pejabatnya maupun dari kalangan dalam sendiri.

Pengisian jabatan struktural merupakan langkah awal untuk menciptakan suatu pemerintahan yang baik, karena pejabat yang mengisi suatu jabatan akan memiliki kewenangan untuk melakukan kegiatan-kegiatan pemerintahan yang memiliki dampak publik dan berpengaruh pada masyarakat secara meluas. Hal ini bertujuan untuk memenuhi tujuan Negara sebagaimana yang tertuang di dalam alinea keempat Pembukaan Undang-Undang Negara Republik Indonesia 1945 (UUD 1945), yaitu mencapai kesejahteraan umum. Kesejahteraan umum dalam hal ini direalisasikan melalui pejabat-pejabat struktural yang dapat memberikan pelayanan publik yang baik kepada seluruh masyarakat Indonesia.

Saat ini diperlukan sebuah mekanisme yang dapat memastikan orang-orang yang terpilih dan duduk di dalam jabatan struktural telah disaring sehingga hanya orang-orang terbaik pula yang nantinya menjadi pejabat struktural dalam pemerintahan. Selama ini, penerapan mekanisme pengisian jabatan adalah berdasarkan adanya penunjukan pejabat yang berwenang. Mekanisme yang sebelumnya dapat dikatakan sebagai sistem tertutup, dalam artian hanya pejabat yang berwenang untuk mengangkat saja yang mengetahui secara pasti alasan pengangkatan jabatan atau kenaikan pangkat. Tidak ada suatu standar yang objektif dan jelas yang dapat diketahui masyarakat, sehingga dapat dijadikan suatu tolak ukur publik untuk merasionalisasikan setiap tindakan pejabat struktural berwenang untuk memilih seseorang dalam pengisian jabatan tersebut.

Berbeda dengan sebelumnya, dimana pimpinan Badan Kepegawaian Daerah menggunakan seleksi pejabat dengan sistem tertutup (*Closed System Recruitment*) sehingga menimbulkan masalah dan menjadi perhatian publik. Seleksi tertutup cenderung mengutamakan kedekatan dan kepatuhan pada pimpinan, bukan syarat-syarat kualifikasi yang rasional. Hal ini dapat mengakibatkan munculnya praktek mafia pejabat dalam birokrasi yang dapat menghambat proses reformasi birokrasi di suatu instansi pemerintahan.

Korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) merupakan suatu *momok* menakutkan dalam pengangkatan jabatan struktural. Lebih tepatnya, nepotisme secara khusus merupakan permasalahan yang sering muncul dalam pengisian jabatan struktural. Nepotisme adalah setiap perbuatan Penyelenggara Negara secara melawan hukum yang menguntungkan kepentingan keluarganya dan atau kroninya di atas kepentingan masyarakat, bangsa, dan negara. Dari segi historis, tindakan nepotisme ini diidentikkan dengan tindakan pemilihan orang bukan atas dasar kemampuannya, tetapi atas dasar hubungan kekeluargaan atau kekerabatan.

Hal ini jauh berbeda apabila dibandingkan dengan sistem lelang jabatan yang didasari pada suatu proses yang berkelanjutan dan terbuka. Dalam sistem lelang jabatan, setiap calon pejabat struktural yang lolos pada masing-masing tahapan akan diumumkan secara publik yang diperingkatkan berdasarkan nilai hasil tes. Dengan cara ini tidak ada kesempatan untuk dilakukannya praktik nepotisme karena pengangkatan didasarkan pada standar yang objektif. Selain itu, di dalam sistem lelang jabatan, keputusannya diambil berdasarkan penilaian yang dilakukan panitia seleksi/asesor yang berasal dari internal dan eksternal

lingkungan instansi jabatan yang sedang akan diisi. Mekanisme penilaian ini dilakukan oleh lebih dari satu orang dengan standar yang jelas, dibandingkan dengan sistem pengangkatan yang tertutup kewenangannya terpusat hanya pada satu orang saja.

Pelaksanaan seleksi jabatan yang berdasarkan pada *merit system* yang sudah diatur di dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN telah diasumsikan akan menelurkan pejabat yang berkompeten sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja instansi/lembaga. Menurut UU ASN, *merit system* adalah kebijakan dan manajemen sumber daya manusia yang mengutamakan integritas, kualifikasi kompetensi, kinerja dan kultur pelayanan dalam seleksi, mutasi, promosi, penggajian, dan pemberhentian pegawai. *Merit system* akan menjamin perlakuan objektif, wajar, dan tidak membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, dan kondisi fisik.

Dengan diterapkannya *merit system*, proses penyeleksian akan terlaksana dengan baik dan terjamin karena penjangkaran sumber daya aparatur dapat dilihat dari kompetensi dan kualitas kinerja dari pegawai. Hal ini merupakan solusi untuk mewujudkan reformasi birokrasi yang saat ini mendapat respon negatif dari masyarakat, khususnya dalam hal pelayanan. Selain *merit system*, proses penyeleksian pegawai juga menggunakan metode *assessment center* yang digunakan untuk dapat mengetahui kompetensi yang dimiliki oleh kandidat (Yahya, 2015).



Lelang jabatan merupakan salah satu program Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta untuk menjaring pegawai yang berkualitas. Mekanisme promosi jabatan yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah DIY ini mirip dengan mekanisme lelang jabatan di perusahaan swasta. Adapun wewenang untuk mengawasi rekrutmen tersebut diserahkan kepada Badan Kepegawaian daerah (BKD) dan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT). Pelaksanaan rekrutmen pegawai pemerintah DIY diatur dalam Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta No. 18 Tahun 2003 tentang pedoman teknis pengadaan calon pegawai negeri sipil daerah.

Pemerintah DIY merupakan salah satu diantara Pemerintah Daerah di Indonesia yang pertama kali melakukan pengisian jabatan dengan sistem lelang jabatan. Sebelum diterbitkannya UU ASN No. 5 Tahun 2014, Pemerintah DIY sudah terlebih dahulu menerapkan sistem lelang jabatan untuk mengisi jabatan strategis. Proses lelang jabatan di lingkungan Pemerintah Daerah DIY ditujukan untuk mengisi jabatan struktural eselon II. Dalam proses lelang jabatan, Pemerintah DIY juga menggunakan metode *Assessment Center* untuk mengetahui kompetensi dari kandidat yang akan mengisi suatu jabatan (Yahya, 2015).

Bagi kalangan Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta, lelang jabatan masih dinilai sebagai suatu dilema sebab lelang jabatan yang terbuka ini dikhawatirkan akan merusak kaderisasi yang telah terbangun. Sistem kaderisasi yang diterapkan oleh sebuah instansi bertujuan untuk mempromosikan seorang pegawai yang telah direkomendasikan oleh kesepakatan internal, apalagi rekomendasi tersebut telah dipertimbangkan berdasarkan pengalaman dan

kemampuan pegawai tersebut sehingga diharapkan mampu untuk memimpin sebuah organisasi dengan baik. Sementara itu jika lelang jabatan diterapkan maka dikhawatirkan pegawai yang terpilih akan membutuhkan waktu untuk beradaptasi serta memahami dinamika di instansi yang baru (Defriadi, 2017).

Tidak menutup kemungkinan jika lelang jabatan berpotensi menimbulkan nepotisme yang dilakukan oleh kelompok-kelompok tertentu untuk menduduki jabatan strategis, mengingat Pemerintah DIY sendiri masih belum memiliki cukup pengalaman dalam hal penempatan formasi jabatan. Walaupun sistem lelang jabatan sudah lama diterapkan oleh Pemerintah DIY namun lelang jabatan tersebut hanya sebatas mufakat saja, hal ini diungkapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Agus Supriyanto (Harian Jogja, 2015). Maka itu diperlukan regulasi dan pengawasan yang ketat terhadap panitia seleksi, sebab potensi nepotisme bisa muncul bahkan dari panitia seleksi yang berasal dari luar instansi.

Pemerintah DIY tentu mengeluarkan dana yang tidak sedikit untuk melaksanakan proses lelang jabatan, oleh karena itu pengawasan amatlah diperlukan untuk mengantisipasi berbagai praktek patologi birokrasi yang mungkin dapat terjadi dalam proses rekrutmen di Pemerintah DIY. Sebagai salah satu pemerintah daerah yang menerapkan sistem lelang jabatan yang mengedepankan kompetensi sebagai pertimbangan utama, Kabupaten Kulon Progo dinilai telah melaksanakan seleksi terbuka secara obyektif dan berdasarkan *merit system*. Hal ini dapat dilihat dari proses seleksi terbuka yang dilaksanakan sesuai dengan pedoman utama seleksi terbuka yakni Permenpan-RB No.13 Tahun 2014 dan UU ASN. Selain itu, seleksi terbuka di Kabupaten Kulon Progo pada

tahun 2018 dilaksanakan dalam skala yang lebih besar daripada tahun-tahun sebelumnya. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk memfokuskan penelitian ini dengan melihat BAGAIMANA PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA JABATAN TINGGI PRATAMA DI KABUPATEN KULON PROGO TAHUN 2018.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam Moleong (1995 : 3) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku orang-orang yang dapat diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara *holistic* (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh memisahkan individu atau organisasi kedalam variabel atau hipotesis, tetap perlu memandangnya sebagai suatu bagian yang utuh. Pihak yang dijadikan sebagai sumber data adalah pejabat dan pegawai terkait yang dianggap mempunyai informasi kunci. Lebih tepatnya, sumber data yang menjadi kunci dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kulon Progo. Berikut adalah sumber data yang digunakan oleh penulis dalam melaksanakan penelitian.

#### **a. Data Primer**

Data primer atau data tangan pertama merupakan data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukutan atau alat pengambilan data secara langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang

dicari. 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 seleksi pejabat struktural di pemerintah Kabupaten Kulon Progo yang diperoleh secara langsung dari informan yang menjadi objek penelitian. Adapun data primer dari penelitian ini adalah Kepala Sub Bidang Mutasi Jabatan, Kepala Seksi Pengukuran dan Pengujian, Panitia Seleksi Lelang Jabatan, dan pejabat yang menduduki jabatan struktural melalui proses lelang jabatan.

#### b. Data Sekunder

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

Adapun data sekunder dari penelitian ini adalah Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 23 Tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi PNS dan 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 No. 70 Tahun 2015

tentang Rincian Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan-RB) No. 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural yang Lowong Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah, serta LKJIP BKPP Kulon Progo tahun 2017.

## **Pembahasan**

### **A. Pelaksanaan *Merit System***

Pelaksanaan seleksi terbuka yang berdasarkan UU ASN tentang *merit system* dianggap akan menghasilkan pejabat-pejabat yang berkualitas dan berkompoten sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja instansi. Di dalam UU ASN, *merit system* adalah kebijakan dan manajemen sumber daya manusia yang mengutamakan integritas, kualifikasi, kompetensi, kinerja, budaya pelayanan dalam mutasi, promosi, penggajian, dan pemberhentian pegawai. *Merit system* akan menjamin setiap pegawai untuk diperlakukan secara objektif, adil, dan wajar.

Setyowati dalam Saviar dan Prasojo (2014) menjelaskan bahwa dalam proses seleksi pegawai yang berdasarkan *merit system* ada beberapa acuan yakni : (1) seluruh warga negara diberikan kesempatan yang sama sesuai dengan persyaratan yang ada (*equal opportunity*); (2) persaingan yang terbuka dan fair (*open competition and fairness*); (3) pengambilan keputusan yang berdasarkan *passing grade*.

#### **1. *Equal Opportunity***

Lelang jabatan atau seleksi terbuka telah memberikan kesempatan bagi para pegawai yang berpotensi untuk mengikuti seleksi terbuka dalam upaya mendapatkan jabatan struktural di Pemkab Kulon Progo. Pemkab Kulon Progo sendiri menyarankan agar pegawainya yang telah memenuhi persyaratan dan kualifikasi agar mendaftar sebagai kandidat dalam seleksi terbuka. Penerapan *merit system* yang berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja tanpa membedakan warna kulit, latar belakang keluarga, jenis kelamin, agama, suku dan ras menjadi inspirasi bagi para pegawai yang telah memenuhi syarat untuk mengajukan diri.

Pada awalnya proses pengisian jabatan di Kabupaten Kulon Progo dilakukan dengan mekanisme promosi jabatan dimana para pegawai yang sudah mencapai golongan/pangkat tertentu akan mengisi posisi jabatan yang lowong. Namun dengan terbitnya peraturan perundang-undangan baru seperti Undang-Undang Aparatur Sipil Negara serta spirit untuk menerapkan *merit system*, maka pemerintah Kabupaten Kulon Progo mulai menerapkan mekanisme pengisian jabatan melalui lelang jabatan sesuai dengan Surat Edaran Menpan RB No.16 Tahun 2012 yang kemudian dirubah menjadi Permenpan RB No. 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural yang Lowong Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Pada dasarnya kualitas pegawai yang dihasilkan amat berpengaruh terhadap bagaimana nantinya penempatan dalam posisi jabatan struktural sebab pegawai yang berkualitas dan berkompeten menjadi faktor pendukung dalam terselenggaranya suatu birokrasi yang baik. Selama ini Pemkab Kulon Progo

sudah menerapkan berbagai metode untuk mendapatkan sumber daya manusia seperti metode promosi jabatan yang kemudian digantikan oleh metode seleksi terbuka atau lelang jabatan setelah diterapkannya UU ASN yang berpedoman pada *merit system*.

Dalam rangka untuk mengetahui bagaimana perkembangan rekrutmen pejabat struktural di Pemkab Kulon Progo, maka penulis akan memaparkan pelaksanaan promosi jabatan di lingkungan Pemkab Kulon Progo melalui sebuah matriks perbandingan antara Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural dengan seleksi terbuka yang dibahas oleh 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 sebagai berikut.

### **Tabel 1.1**

## Matriks Rekrutmen Pejabat Struktural di Pemerintah Kabupaten Kulon

### Progo

No	Aspek	PP No. 100 Tahun 2000 (Promosi Jabatan)	Permenpan-RB No. 13 Tahun 2014 (Seleksi Terbuka)
1	Karakteristik	Rekrutmen Semi Terbuka	Rekrutmen Terbuka
2	Tahapan Pelaksanaan	Daftar Urut dan Kepegangatan dan Daftar Normatif, Assessment Center, FGD, BAPERJAKAT, Fit and Proper Test, Hasil Akhir	Pengumuman Lowongan Jabatan, Seleksi Administrasi, Assessment Center, Tes Kesehatan, Uji Gagasan/Wawancara, Penelusuran Rekam Jejak, Nilai Akhir, Dialog dengan Bupati, Hasil Akhir
3	Metode Penilaian	Assessment Center, Fit and Proper Test, Penelusuran Rekam Jejak, Pakta Integritas	Assessment Center, Uji Gagasan/Wawancara, Tes Kesehatan, Penelusuran Rekam Jejak, Pakta Integritas
4	Pelaksana	BAPERJAKAT	Panitia Seleksi
5	Masa Kerja	Masa Kerja Baperjakat	Panitia Seleksi/Assessor



	Pelaksana	paling lama 3 (tiga) Tahun	
6	Persyaratan	Faktor Senioritas dan Usia	Faktor Merit/Kompetensi

*Sumber : Diolah oleh penulis*

## **2. Open Competition and Fairness**

Berawal dari timbulnya berbagai permasalahan dan patologi birokrasi yang dialami oleh pemerintah Kabupaten Kulon Progo, oleh karena itu pemerintah Kabupaten Kulon Progo dituntut agar memberikan langkah yang dapat memberikan solusi untuk mengatasi masalah tersebut. Salah satu langkah yang ditempuh adalah dengan melakukan penjarangan sumber daya manusia atau yang lebih sering disebut sebagai proses rekrutmen dengan tujuan untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten. Untuk mengisi jabatan yang kosong, pemerintah akan mengadakan mekanisme pengisian jabatan dengan promosi jabatan yang disesuaikan dengan kebutuhan, namun seiring dengan perkembangan zaman dan terbitnya peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang mekanisme baru dalam hal pengisian jabatan melalui seleksi terbuka yang kemudian dikenal sebagai lelang jabatan.

Lelang jabatan merupakan istilah yang dapat dikatakan masih baru dikalangan pemerintahan. Istilah lelang biasanya merujuk kepada proses pengadaan barang barang maupun jasa dalam pemerintahan (*procurement*), sehingga istilah lelang jabatan masih terdengar asing di telinga masyarakat

maupun di kalangan pemerintahan. Lelang jabatan pada dasarnya bisa dikatakan sebagai pengisian jabatan yang lowong dengan mekanisme seleksi terbuka atau dalam arti lain seleksi ini bisa diikuti oleh aparatur sipil negara yang tentunya sudah memenuhi syarat untuk mengisi lowongan jabatan yang tersedia melalui sebuah proses seleksi.

Lelang jabatan merupakan salah satu langkah yang dapat memberikan solusi bagi pemerintah untuk mengatasi berbagai permasalahan birokrasi, apalagi selama ini masyarakat menganggap bahwa pemerintah memiliki kinerja yang buruk atau kurang memuaskan. Oleh karena itu lelang jabatan diharapkan dapat memperbaiki kinerja pemerintah sehingga dapat menjadi lebih baik dan lebih profesional, serta dapat mengubah stigma yang selama ini berkembang di masyarakat bahwa kinerja pemerintah itu kurang memuaskan. Dengan lelang jabatan maka akan didapatkan pegawai-pegawai yang berkompeten untuk menduduki jabatan strategis melalui serangkaian proses yang obyektif, sehingga *output* yang dihasilkan dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasinya.

Dalam proses seleksi terbuka atau lelang jabatan yang dilaksanakan oleh Pemkab Kulon Progo, tahapan tes yang akan dijalani oleh para kandidat terdiri atas seleksi administrasi, uji kompetensi (*assessment center*), uji gagasan, uji kesehatan, penelusuran jejak rekam, dan penyampaian kepada Bupati. Pelaksanaan seleksi terbuka dilakukan secara obyektif dengan mendatangkan tim panel yang berasal dari kalangan akademisi dan pegawai dari luar instansi

pemkab Kulon Progo untuk menjamin independensi dan mengurangi kemungkinan adanya potensi nepotisme.

Adapun prinsip-prinsip yang digunakan dalam lelang jabatan adalah obyektivitas, reliabilitas, ketepatan, dan terpercaya. Selain itu, tahap demi tahap dari hasil seleksi terbuka dapat diakses di website BKPP Kulon Progo untuk menjamin keterbukaan dan transparansi dari pelaksanaan seleksi terbuka yang dilaksanakan oleh pemkab Kulon Progo.

**Tabel 1.2**

**Susunan dan Personalia Panitia Seleksi JPT Pratama di Lingkungan  
Pemerintah Kabupaten Kulon Progo Tahun 2018**

No	Jabatan Dalam Panitia	Nama	Jabatan Dalam Dinas
1.	Ketua	Ir. RM. Astunggoro, M.Hum	Sekretaris Daerah Kabupaten Kulon Progo

2.	Anggota	1. Drs. Djoko Kushermanto, M.M.	Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo
		2. Dra. Yuriyanti, M.M.	Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kulon Progo
		3. Ibtri Rejeki, S.H, M.M.	Kepala Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta
		4. Drs. Sulistiyo, S.H, M.M.	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta
		5. Drs. Sigit Sapto Raharjo, M.M.	Plt. Asisten Perekonomian dan Pembangunan Sekretariat Daerah Pemerintah Daerah

			Istimewa Yogyakarta
		6. Prof. Dr. Muhadjir Darwin, M.P.A	Dosen/Ketua Program Studi Magister dan Doktor Studi Kebijakan Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

*Sumber : Arsip Sub-Bidang Mutasi Jabatan BKPP Kulon Progo*

Dari tabel diatas dapat dilihat bagaimana proses lelang jabatan ditangani oleh para panitia yang berasal dari berbagai macam latar belakang dan profesi. Dipilihnya panitia yang berasal dari luar BKD dan BKPP DIY menunjukkan bahwa profesionalitas dan independensi merupakan unsur-unsur yang sangat diperhatikan di dalam proses lelang jabatan, selain itu hal ini juga dilakukan agar terciptanya kerjasama dan koordinasi yang baik sehingga dapat mengurangi potensi nepotisme atau penilaian secara sepihak dari pihak penyelenggara lelang jabatan.

Lelang jabatan merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh pemkab Kulon Progo untuk mengubah *mindset* masyarakat maupun kalangan pemerintah mengenai praktek jual beli jabatan dalam hirarki birokrasi karena dengan diadakannya seleksi terbuka itu sendiri dapat dilihat bagaimana aspek transparansi telah mewakili unsur keterbukaan dari setiap tahapannya, lalu setiap jabatan akan diisi oleh para individu yang memang telah diuji kemampuan di bidangnya masing-masing sehingga diharapkan para pejabat ini mampu mengemban dan

melaksanakan amanah yang telah diberikan dengan baik serta mampu meningkatkan kualitas kinerja instansi yang dipimpinnya.

### **3. Pengambilan Keputusan yang Berdasarkan *Passing Grade***

Tahapan akhir dari proses seleksi terbuka atau lelang jabatan adalah pengambilan keputusan yang dilakukan dengan menghadapkan tiga kandidat per jabatan yang lolos kepada Bupati untuk memutuskan satu diantara ketiga kandidat tersebut yang layak untuk menjadi pejabat di instansi terkait. Proses seleksi terbuka di Kabupaten Kulon Progo tahun 2018 dilakukan dengan serangkaian tes yang menggunakan *passing grade* untuk menentukan lolos atau tidaknya kandidat dalam setiap tahap seleksi terbuka seperti *assessment center*, uji gagasan, dan tes kesehatan.

Untuk tahap lelang jabatan itu sendiri pertama-tama para kandidat yang lolos dalam seleksi administrasi akan mengikuti *assessment center* yang terdiri dari beberapa tahap pengujian yakni LGD atau *Leaderless Group Discussion* untuk mengetahui bagaimana kandidat memecahkan permasalahan. Kemudian *in-basket* untuk menguji para kandidat dalam hal merespon surat-surat. Lalu ada *problem analysis* dimana kandidat akan diuji kemampuannya dalam memecahkan masalah dan menjelaskan solusinya. Setelah itu kandidat akan mengikuti *Competency Based Interview* atau uji gagasan, dimana tim panel akan mewawancarai kandidat secara terstruktur untuk mengetahui kompetensinya, kemudian kandidat akan mengikuti tes kesehatan yang meliputi tes berupa tes tertulis, tes fisik, tes narkoba, dan psikometrik. Tim panel juga akan menelusuri

rekam jejak kandidat untuk mengetahui pengalaman dan perilaku kandidat terhadap rekan kerja disekitarnya. Berdasarkan penilaian dari serangkaian tahap tersebut maka terpilihlah tiga kandidat dari setiap jabatan untuk diajukan kepada Bupati.

Hasil dari setiap tahap pengujian ini nantinya akan dirangkum menjadi nilai akhir sebagai bahan pertimbangan oleh panitia seleksi untuk mengajukan tiga calon kandidat dari setiap jabatan yang dilelang kepada Bupati, lalu Bupati akan memanggil panitia seleksi untuk meminta nasehat atau pertimbangan mengenai para calon kandidat. Setelah itu, ketiga kandidat yang terpilih akan diwawancarai langsung oleh Bupati untuk memastikan kemampuan mereka. Dari sesi wawancara dengan Bupati inilah maka akan dipilih satu orang yang kiranya memenuhi kriteria dan berkompeten untuk menempati jabatan yang di lelang. Jika semuanya sudah siap maka Bupati akan melaporkannya kepada KASN bahwa pelaksanaan lelang jabatan di pemerintah Kabupaten Kulon Progo berjalan dengan lancar.

## **B. Ukuran Keberhasilan Pelaksanaan Lelang Jabatan di Pemerintah Kabupaten Kulon Progo**

### **C. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Keberhasilan Lelang Jabatan**

#### **1. Kompetensi**

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang berpengaruh dalam menunjang kualitas dari setiap pekerjaan, sebab kemampuan seseorang juga dinilai dari seberapa bagus dirinya dalam menjalankan suatu tugas. Dalam hal ini,

standarisasi pelayanan publik menjadi salah satu unsur penting dari suatu negara dan dianggap sebagai tolok ukur kualitas pemerintah sebagai pelayan masyarakat. Pemerintah dituntut untuk dapat merekrut sumber daya manusia yang berkompoten sehingga dapat menjalankan birokrasi dengan baik.

Sesuai dengan amanat undang-undang ASN, setiap aparatur sipil negara atau pegawai negeri dituntut untuk memenuhi persyaratan serta kualifikasi yang sudah ditentukan. Diterbitkannya undang-undang ASN adalah sebuah upaya untuk membentuk kedisiplinan dan profesionalitas dari aparatur sipil negara dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Setiap pegawai yang mengikuti lelang jabatan harus memiliki kompetensi semisal dalam hal menganalisis, kerja sama, kemampuan manajerial, inovasi, serta komitmen pada institusi.

## **2. Prestasi Kerja**

Prestasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang dalam perjalanan karir seorang pegawai, sebab prestasi kerja dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam penilaian pegawai mengenai apa yang telah dikerjakannya dan bagaimana kualitasnya sebagai pegawai. Seorang pegawai akan dianggap sebagai pegawai yang baik dan menjadi panutan jika ia memiliki prestasi kerja karena hal ini dianggap sebagai penghargaan atau apresiasi yang diberikan oleh instansinya agar ia bekerja lebih baik dan bisa menginspirasi para pegawai sejawatnya agar bekerja lebih giat.



Salah satu metode penjurangan sumber daya manusia berprestasi yang dilakukan oleh Pemkab Kulon Progo adalah melalui lelang jabatan, sebab prestasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang dipertimbangkan agar lolos dalam proses lelang jabatan. Prestasi kerja juga merupakan salah satu persyaratan dalam pengumuman No. 001/PANSEL/2018 tentang Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan terdapat di ketentuan umum nomor 2 huruf h yang menyatakan bahwa pejabat yang mendaftar harus memiliki unsur penilaian prestasi kerja yang baik selama 2 (dua) tahun terakhir.

### **3. Jenjang Kepangkatan**

Setiap pegawai pasti menginginkan jabatan sebagai bentuk pencapaian dalam karirnya, baik itu bermotif ambisi pribadi maupun tuntutan dari instansinya. Ada berbagai metode yang dilakukan oleh Pemkab Kulon Progo untuk melakukan promosi jabatan, salah satunya adalah seleksi terbuka atau lelang jabatan yang dikhususkan untuk pegawai eselon I dan eselon II untuk diseleksi dan ditempatkan pada jabatan yang masuk kedalam daftar lelang jabatan. Di dalam persyaratan yang ditentukan oleh penyelenggara lelang jabatan, jenjang kepangkatan merupakan salah satu hal yang wajib dipenuhi oleh setiap peserta.

Jenjang kepangkatan merupakan persyaratan dalam penempatan pegawai dalam suatu jabatan sesuai dengan golongan kepangkatannya. Dengan dibukanya lelang jabatan maka diharapkan agar memacu semangat untuk berkompetisi dalam mendapatkan jabatan sesuai dengan bidang dan kemampuannya.

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

Penilaian yang dilakukan terhadap pegawai tentu memiliki tujuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya serta untuk mengetahui bagaimana sikap dan kepribadiannya. Penilaian tersebut sudah seharusnya dilakukan secara obyektif yang mengacu kepada peraturan yang berlaku. Penilaian yang obyektif harus bisa menciptakan keselarasan, keserasian, dan harmoni di setiap unsurnya.

Setiap lelang jabatan wajib mengikuti kode etik atau prinsip yang sudah ditentukan oleh peraturan. Adapun prinsip-prinsip tersebut adalah obyektivitas, reliabilitas, ketepatan, dan terpercaya. Obyektif berarti tidak menilai kandidat berdasarkan kecenderungan pribadi ataupun koneksi tertentu tapi berdasarkan penilaian yang sudah ditentukan, lalu reliabel karena hasil pengukuran kompetensi tersebut akan menghasilkan sebuah rekomendasi, kemudian tepat dan terpercaya karena *assessment center* yang dihasilkan akan menjadi bahan pertimbangan.

#### **D. Faktor-Faktor Penghambat dalam Proses Lelang Jabatan**

##### **1. Waktu**

Proses seleksi terbuka yang dilaksanakan oleh Pemkab Kulon Progo dirasa tepat waktu dan berjalan dengan efektif, sebab pihak penyelenggara sendiri mengatakan bahwa semuanya dilakukan sesuai jadwal dan ketentuan. Selama

proses pelaksanaan seleksi terbuka, pihak penyelenggara tidak menemukan suatu kendala yang dianggap *urgent* atau genting karena semuanya sudah diatur untuk meminimalisir kemungkinan terjadinya kendala dalam pelaksanaan seleksi terbuka.

Tidak ada kendala yang berarti dalam proses pelaksanaan seleksi terbuka dan walaupun ada kendala juga tidak akan mengganggu jadwal atau *schedule* yang telah disusun sebelumnya. Jadwal pelaksanaan seleksi terbuka sudah diatur sedemikian rupa agar tidak mengganggu jadwal yang dimiliki oleh para peserta sehingga dapat mengurangi kemungkinan terjadinya tabrakan jadwal antara jadwal seleksi terbuka dan jadwal pribadi peserta.

## **2. Anggaran**

Selama ini pihak penyelenggara tidak menemukan hambatan yang berarti dalam pelaksanaan lelang jabatan, tapi ada satu hal yang mengganjal yakni dalam hal anggaran pelaksanaan. Biaya penyelenggaraan lelang jabatan yang cukup mahal telah menjadi kendala bagi Pemkab Kulon Progo, namun pihak penyelenggara sendiri memaklumi hal itu sebab perlu dipahami bahwa pelaksanaan seleksi terbuka itu memakan waktu yang lama dan mengundang pihak-pihak terkait untuk menjadi panelis serta biaya penunjang lainnya.

Rincian berikut merupakan biaya dari proses seleksi terbuka di Kabupaten Kulon Progo. Keseluruhan biaya tersebut ditanggung oleh Anggaran Pendapatan Belanja Daerah atau APBD Kulon Progo yang digunakan untuk membiayai pelaksanaan seleksi terbuka sesuai dengan kebutuhan. Berikut adalah rincian

anggaran dalam proses seleksi terbuka atau lelang jabatan di pemerintah Kabupaten Kulon Progo tahun 2018.

**Tabel 1.3**

**Rincian Anggaran Seleksi Terbuka di Pemerintah Daerah Kabupaten Kulon Progo Tahun 2018**

No	Kegiatan	Biaya	Jumlah	Waktu	Total
1	Panitia Seleksi Internal	1.000.000	3 orang	4 kali	12.000.000
2	Panitia Seleksi Eksternal	1.500.000	4 orang	4 kali	24.000.000
3	Panitia Sekretariat	1.415.000		1 bulan	1.415.000
4	Konsultasi KASN	4.064.000		1 kali	4.064.000
5	Assessment Center	5.550.000	16 orang	1 kali	88.800.000
6	Sidang	500.000		5 kali	2.500.000
7	Belanja ATK	1.000.000			1.000.000
	Jumlah				133.779.000

*Sumber : Arsip Sub-Bidang Mutasi Jabatan BKPP Kulon Progo*

Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa total dana yang dibutuhkan dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Kabupaten Kulon Progo berjumlah Rp.133.779.000.- yang dialokasikan dari APBD dengan keterangan biaya untuk

pansel sebesar Rp.1.000.000.- per bulan dengan anggota sejumlah 3 orang dalam tempo waktu 4 kali pembayaran, lalu biaya untuk sekretaris pansel sebesar Rp.1.500.000.- dengan jumlah anggota 4 orang dan dibayar 4 kali, kemudian untuk membayar panitia sekretariat sebesar Rp.1.400.000.- untuk 1 bulan, konsultasi kepada KASN yang dilakukan 1 kali dengan biaya Rp.4.064.000.-, biaya untuk melaksanakan assessment center bagi 16 orang peserta yang masing-masingnya Rp.5.550.000.-, biaya untuk mengadakan sebesar Rp.500.000 yang dilakukan 5 kali, serta biaya sebesar Rp.1.000.000.- untuk belanja ATK.

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

Lelang jabatan atau seleksi terbuka telah membuka peluang bagi para pegawai yang berpotensi untuk mengikuti seleksi terbuka dalam upaya mendapatkan jabatan struktural di Pemkab Kulon Progo. Pemkab Kulon Progo sendiri menyarankan agar pegawainya yang telah memenuhi persyaratan dan kualifikasi agar mendaftar sebagai kandidat dalam seleksi terbuka. Penerapan *merit system* yang berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja tanpa membedakan warna kulit, latar belakang keluarga, jenis kelamin, agama, suku dan ras menjadi inspirasi bagi para pegawai yang telah memenuhi syarat untuk mengajukan diri.

Setiap daerah memiliki budaya birokrasinya masing-masing, seperti halnya di Kabupaten Kulon Progo. Lelang jabatan yang dilaksanakan pada tahun 2018 sebenarnya memiliki iklim yang cukup kompetitif namun masih ada suatu perilaku yang menghambat yang disebut sebagai budaya *pekiwuh*. Perilaku

budaya birokrasi yang sedemikian rupa telah menghambat proses penjarangan sumber daya manusia di Kabupaten Kulon Progo dengan alasan tidak siap atau tidak mau keluar dari zona amannya.

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

Dibukanya kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karir dan jabatannya melalui lelang jabatan atau seleksi terbuka mungkin dapat memicu semangat para pegawai untuk segera mendaftarkan diri untuk ikut serta dalam proses seleksi terbuka. Namun pada kenyataannya tidak semudah itu untuk merekrut peserta lelang jabatan sebab mindset pegawai pada umumnya masih menganggap lelang jabatan sebagai suatu ajang unjuk gigi dan tentu saja ketika seorang pegawai lolos seleksi terbuka maka ia akan diamanahkan untuk menjadi pejabat di suatu dinas. Hal ini pula yang mendasari para pegawai untuk menghindari lelang jabatan sebagai langkah untuk tetap aman dalam posisinya.

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dari berbagai pembahasan yang terdapat pada bab sebelumnya, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa :

1. Seleksi terbuka atau lelang jabatan yang dilaksanakan di Pemkab Kulon Progo telah dilakukan secara adil, transparan, efektif, dan kompetitif dengan mempertimbangkan kriteria yang ada seperti syarat kualifikasi,

kompetensi, kepangkatan, riwayat pendidikan dan pelatihan, rekam jejak, integritas, dan persyaratan lainnya yang diatur di dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara serta Permenpan RB No. 13 Tahun 2014.

2. Pelaksanaan seleksi terbuka atau lelang jabatan mengacu pada aspek-aspek yang menjadi indikator penilaian yang turut memengaruhi keberhasilan seleksi terbuka atau lelang jabatan di Pemkab Kulon Progo. Penilaian tersebut meliputi kompetensi, jenjang kepangkatan, prestasi kerja, dan penilaian secara obyektif. Berikut adalah kesimpulan yang didapatkan dari setiap penilaian.

a) Seleksi terbuka atau lelang jabatan di Pemkab Kulon Progo telah dilaksanakan berdasarkan kompetensi pegawai, yaitu melalui serangkaian tes kemampuan seperti assessment center, uji gagasan, uji bidang, serta wawancara yang dilakukan oleh panitia seleksi untuk mendapatkan pegawai yang berkompeten.

b) Prestasi kerja menjadi faktor yang berpengaruh terhadap penilaian yang dilakukan terhadap kandidat yang mana riwayat hidup, pengalaman kerja dan riwayat jabatan akan dijadikan pertimbangan oleh panel untuk mendapatkan pegawai yang tepat dan berkompeten.

c) Jenjang kepangkatan menjadi salah satu syarat utama dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Pemkab Kulon Progo, khususnya pada persyaratan administratif yang mewajibkan peserta untuk

mencapai golongan atau pangkat tertentu agar bisa mengikuti seleksi terbuka atau lelang jabatan.

d) Pemkab Kulon Progo sudah memastikan bahwa proses seleksi terbuka dilakukan secara obyektif dengan mengundang berbagai kalangan seperti akademisi, profesional, pakar, serta pegawai yang berasal dari luar instansi kepegawaian Kulon Progo untuk menjadi panitia seleksi. Panitia seleksi yang memiliki beragam latar belakang tersebut akan memiliki penilaian yang berbeda-beda pada setiap kandidat sehingga hal ini dapat mengurangi subyektifitas dalam proses seleksi terbuka.

3. Seleksi terbuka adalah metode yang diperkenalkan untuk menggantikan promosi jabatan yang selama ini digunakan sebelum terbitnya UU ASN dan Permenpan RB No. 13 Tahun 2014. Jika dilihat dari kriteria dan karakteristiknya, baik seleksi terbuka maupun promosi jabatan memiliki kemiripan namun ada perbedaan yang signifikan diantara kedua metode tersebut. Seleksi terbuka bersifat sepenuhnya terbuka dan memberikan kesempatan yang sama pada setiap pegawai yang memenuhi persyaratan, sementara promosi jabatan bersifat semi-terbuka dan mempertimbangkan faktor senioritas. Selain itu, pihak pelaksana yang menangani seleksi lelang jabatan adalah panitia seleksi yang berbeda dengan promosi jabatan dimana metode ini masih menggunakan BAPERJAKAT sebagai pelaksananya.



4. Walaupun pelaksanaan seleksi terbuka di Kulon Progo dapat berjalan dengan baik namun tetap saja ada faktor penghambat yang menghalangi seperti kurangnya minat pegawai untuk mengikuti seleksi terbuka dan budaya "*pekiwuh*" yang masih merebak di kalangan pegawai. Pada kenyataannya memang ada jabatan tertentu yang peminatnya tidak banyak dan ada pula jabatan yang memiliki banyak peminat, sementara itu budaya "*pekiwuh*" yang mengedepankan rasa segan kepada pegawai yang lebih senior masih dipertahankan oleh pegawai di lingkungan Pemkab Kulon Progo.

## **Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas maka penulis memiliki beberapa saran yang diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Pada dasarnya seleksi terbuka bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang berkompeten, berkualitas, dan memiliki kemampuan untuk ditempatkan pada suatu jabatan, namun seleksi terbuka belum bisa menjamin sistem kaderisasi dan suksesi kepemimpinan di suatu instansi. Walaupun seleksi terbuka telah menjamin bahwa setiap pegawai yang terpilih untuk menempati suatu jabatan telah memenuhi persyaratan seperti latar belakang pendidikan dan kualifikasi yang sesuai, tetap saja kebanyakan dari pegawai yang menjadi pejabat berasal dari luar instansi terkait. Perlunya mekanisme pola karir pegawai yang lebih jelas untuk mengakomodir pegawai juga menjadi suatu keharusan dalam pelaksanaan

seleksi terbuka di pemkab Kulon Progo sehingga bisa menjamin kualitas dan kompetensi pegawai.

2. Perilaku budaya birokrasi dan *mental block* masih menjadi permasalahan klasik di pemkab Kulon Progo. Masih merebaknya budaya "*pekiwuh*" yakni perasaan segan terhadap pegawai yang lebih senior tetap menjadi kendala utama dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Kulon Progo. Selain itu tidak semua jabatan yang ditawarkan oleh seleksi terbuka adalah jabatan yang diinginkan oleh para pegawai sehingga terdapat jabatan tertentu yang sedikit peminatnya, seperti yang terjadi di Kulon Progo pada tahun 2018 lalu. Oleh karena itu dalam rangka mengurangi frekuensi budaya birokrasi yang negatif dan *mental block* di kalangan pegawai, ada baiknya segenap unsur pegawai di pemkab Kulon Progo menyadari faktor penghambat tersebut dan melakukan evaluasi baik internal maupun eksternal untuk memastikan bahwa kendala semacam itu dapat berkurang seiring dengan perkembangan zaman.

## **Daftar Pustaka**

## **Artikel**

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

Saviar Robith. & Eko Prasajo. 2014. *Implementasi Merit System pada Proses Rekrutmen dan Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Tahun 2013 di Kementerian Keuangan dan Kabupaten Kepulauan Meranti*. FISIP UI.

Supandi. 2015. *Promosi Jabatan Melalui Seleksi Terbuka pada Jabatan Administrator; Tata Cara Pelaksanaan dan Pelaksanaan dan Kemungkinan Penerapannya di Lingkungan Pemerintah Kab. Kolaka*. Kab. Kolaka : Badan Kepegawaian Daerah.

Yogyantoro, Anugrah. 2017. *Lelang Jabatan : Penerapan Good Governance dalam Birokrasi*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Rakhmawanto, Ajib. 2010. *Seleksi Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural*. Pusat Pengkajian Dan Penelitian Kepegawaian BKN.

## **Skripsi & Thesis**

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

Defriadi, Elvin. 2017. *Rekrutmen Pejabat Struktural melalui Model Lelang Jabatan di Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta* (Dipublikasikan). Yogyakarta : Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Junaid AR, Muhammad. 2012. *Perencanaan Promosi Jabatan Struktural : Studi Kasus di Kabupaten Polewali Mandar* (Dipublikasikan). Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.

## **Buku**

Azwar, Saifudin. 2001. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar Offset.

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

Sirait, Justine. 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, Muchammad, 2015. *Manajemen SDM di Pemerintahan.* Yogyakarta : LP3M UMY.

### **Surat Kabar Online**

JPNN. 2013. Lelang Jabatan Untungkan PNS dan Kepala Daerah. Diakses pada tanggal 20 Februari 2018 pada pukul 20.30 dari ([m.jpnn.com/news.php?id=166257](http://m.jpnn.com/news.php?id=166257))

Sani, Auliya Ghifari. *Sistem Lelang Jabatan Terobosan Baru Dalam Birokrasi.* <http://www.hukumpedia.com/bemfhunpad/sistem-lelang-jabatan-terobosan-baru-dalam-birokrasi-indonesia>. Diakses pada 15 Februari 2018 pada pukul 19.45.

### **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)

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

[bkpp.kulonprogokab.go.id](http://bkpp.kulonprogokab.go.id)

## **Undang Undang**

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

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

Surat Edaran (SE) Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan- RB) Nomor 16 Tahun 2012 tentang Cara Pengisian Jabatan Struktural yang Lowong Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah.

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.

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