

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Aparatur Sipil Negara sebagai pelaksana kebijakan atau peraturan pemerintah harusnya mempunyai tanggung jawab dalam menempati posisi yang strategis untuk mewujudkan *good public service* di dalam birokrasi pemerintahan dan pembangunan. Maka dari itu untuk mampu mewujudkan *good public service* di dalam birokrasi pemerintahan perlu adanya manajemen Aparatur, yaitu sumber daya manusia yang berada di dalam birokrasi pemerintahannya itu sendiri. Pramusinto dan Kumorotomo (2009) mengatakan bahwasannya penerapan manajemen Aparatur tidak akan berjalan dengan baik apabila pemimpin di dalam birokrasi itu sendiri tidak menjalankan kepemimpinannya dengan benar, oleh karenanya penting dilakukan reformasi birokrasi dan efektivitas pelaksanaan manajemen ASN dengan membangun tradisi kepemimpinan dalam semua tingkatan birokrasi, bukan sekedar pemimpin yang didukung secara politis, tetapi juga pemimpin yang melakukan perbaikan-perbaikan administratif dalam birokrasi.

Terlaksananya pelayanan publik yang baik merupakan andil dari kinerja dan kemampuan dari Aparatur Sipil Negara untuk mewujudkan pembangunan nasional dan realisasi penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini juga didukung dengan adanya sumber daya manusia yang ada di dalam birokrasi pemerintahan sendiri, karena sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara merupakan faktor pokok untuk berhasilnya reformasi birokrasi yang telah dicanangkan oleh Pemerintah. Pelatihan dan pengembangan merupakan organ inti untuk upaya dalam meningkatkan karyawan dan kinerja organisasi (Dzakiyati, 2018). Dengan dimulainya reformasi

birokrasi ini, pemerintah dituntut untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bekerja secara profesional, adil, bertanggungjawab, tepat dan benar untuk mewujudkan *good governance* (Ashari, 2010).

Manajemen Aparatur Sipil Negara merupakan salah satu reformasi birokrasi. Karena pondasi dasar reformasi birokrasi seutuhnya dimulai dari reformasi terhadap pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia aparturnya (Ashari, 2010). Manajemen Aparatur Sipil Negara diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan yang berdaya guna dan berhasil guna. Selain itu pengelolaan sumber daya manusia dalam birokrasi pemerintahan menjadi kebutuhan mendesak untuk dilakukan agar diciptakan Aparatur yang berintegritas, profesional dan kompeten dalam menyongkong pencapaian pengelolaan birokrasi yang lebih baik.

Permasalahan mengenai kinerja Aparatur Sipil Negara masih sering dihadapi oleh setiap instansi pemerintahan dimana permasalahan itu seperti kompetensi para Aparatur Sipil Negara. Dimana kualitas Aparatur Sipil Negara masih jauh dari apa yang diharapkan, hal ini karena kurangnya keahlian yang dimiliki serta kurangnya motivasi ASN dalam melayani masyarakat (Sartika, 2018). Pada dasarnya hal ini juga dipengaruhi oleh sistem rekrutmen sendiri, apabila dalam rekrutmen tidak memperhatikan kapasitas kompetensi pegawai maka akan memberikan kelemahan terhadap pegawai itu sendiri. Dimana para Aparatur Sipil Negara sebagai pejabat pemerintah tidak bisa mengemban amanat rakyat yang pada akhirnya nanti akan berdampak kepada pelayanan bagi masyarakat yang tidak efektif dan efisien (Hakim, 2016).

Permasalahan lain yaitu terkait dengan desentralisasi pengembangan kompetensi ASN, apabila pembina kepegawaian tidak *concern* pada pengembangan kompetensi maka pegawai di daerah tidak akan berkembang dari segi pengetahuan dan kompetensi (Danang, 2016). Dengan begitu Aparatur Sipil Negara untuk memperbaiki kualitas, kapasitas dan kompetensi diperlukan adanya pemberian Pendidikan dan pelatihan (diklat). Hal itu juga tertuang dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa “Aparatur Sipil Negara berhak memperoleh pengembangan kompetensi sebanyak 80 jam pelajaran atau sekitar 10 hari selama satu tahun”.

Pengembangan kompetensi di dalam birokrasi perlu dilakukan, seperti yang tertera pada pasal 21 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa “pengembangan kompetensi merupakan hak bagi Aparatur Sipil Negara”, dengan demikian pemerintah daerah wajib untuk menyediakan sarana dan prasarana untuk pengembangan kompetensi tersebut. Seperti tertera dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 bahwasannya “Pemerintah Daerah mempunyai kewenangan dalam mengelola manajemen Aparatur Sipil Negara”. Salah satu cara mengelola manajemen Aparatur Sipil Negara, pemerintah daerah berkewajiban mengisi jabatan perangkat daerah dari Aparatur Sipil Negara dengan cara mekanisme seleksi umum (lelang jabatan) dengan sistem transparansi dimana diketahui oleh kalangan umum, serta nantinya menunggu petunjuk teknis dari pemerintah. Dengan adanya mekanisme seleksi umum (lelang jabatan) diharapkan dapat menciptakan perubahan-perubahan yang positif di dalam birokrasi pemerintahan (Ashari, 2010).

Dalam melakukan seleksi umum (lelang jabatan) idealnya mempertimbangkan berbagai faktor, antara lain faktor kompetensi, kualifikasi, dan pesyaratan yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Hal itu bertujuan untuk memilih Aparatur yang memiliki kapasitas kompetensi dan integritas yang memadai untuk mengisi posisi/jabatan tertentu sehingga dapat menjalankan tugas yang lebih efektif dan efisien (Herawati, 2016). Pemerintah Kabupaten Bantul merupakan salah satu Kabupaten yang sudah menerapkan mekanisme seleksi terbuka (lelang jabatan) guna untuk mengelola penataan pegawai khususnya Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Dalam penataan pegawai di Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, hanya Pejabat Administrator yang diangkat melalui mekanisme seleksi terbuka.

Melalui seleksi terbuka tersebut Pemerintah Kabupaten Bantul membuka kesempatan bagi Aparatur Sipil Negara Daerah pada Pemerintah Kabupaten/Kota di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta termasuk di dalamnya Aparatur Sipil Negara yang ada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta untuk ikut mendaftarkan diri apabila memenuhi syarat yang ada. Hal itu tertuang juga dalam Pengumuman Nomor : 821/02-PANSEL/2016 tentang Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Kabupaten Bantul Tahun 2016. Dari laporan panitia seleksi terbuka pengisian pimpinan tinggi pratama Kabupaten Bantul, bahwasannya terdapat 43 Aparatur Sipil Negara yang ikut mendaftar dalam seleksi terbuka (lelang jabatan) dengan Jabatan Pimpinan Pratama yang dilamar berbeda-beda, yaitu Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan, Dinas perhubungan, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, Dinas Pekerjaan Umum,

Perumahan dan Kawasan Pemukiman, Dinas Pertanahan dan Tata Ruang, dan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu (Dahlan, 2016).

Pada tahun 2016, Bupati Kabupaten Bantul telah melantik sebanyak 730 Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Administrator dan Pengawas. Menurut data dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bantul tahun 2016, 730 Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Administrator dan Pengawas yang dilantik tersebut terdiri dari 1 orang Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Eselon II.a, 29 orang Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Eselon II.b, 63 orang Jabatan Administrator Eselon III.a, 103 orang Jabatan Administrator Eselon III.b, 454 orang Jabatan Pengawas Eselon IV.a, dan 80 orang Jabatan Pengawas Eselon IV.b (Dahlan, 2016). Dari data tersebut, sebanyak 7 Aparatur Sipil Negara diangkat melalui mekanisme seleksi terbuka untuk Pejabat Kepala Dinas.

Pengisian ke kosongan jabatan pada instansi di Pemerintah Kabupaten Bantul dengan menggunakan mekanisme seleksi terbuka ini guna untuk diperoleh Aparatur Sipil Negara yang berintegritas, kompeten, profesional, berkinerja tinggi, dan sejahtera dalam menyongkong pencapaian pengelolaan birokrasi yang baik serta memberikan kesempatan kepada seluruh PNS untuk berkompentensi. Seperti dalam 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.

Sering kita melihat bahwasannya dengan adanya seleksi terbuka tetap masih menimbulkan permasalahan yang ada di pemerintahan daerah, seperti halnya

egoisme daerah yang sangat kuat dan masih menyangkutpautkan dengan hubungan-hubungan persaudaraan, preferensi almamater dan afiliasi politik (Iqbal, 2017). Seperti seleksi terbuka di Pemerintah Kabupaten Bantul bahwasannya dalam pelaksanaan seleksi terbuka masih menyangkutpautkan hubungan kekerabatan kerja. Namun tetap saja hasil akhir tetap berada di tangan Bupati dalam memberikan keputusan terakhir terkait Aparatur Sipil Negara yang lolos dalam seleksi terbuka. Hal itulah nantinya juga akan berpengaruh terhadap tingkat kinerja Aparatur Sipil Negara dalam menjalankan roda birokrasi yang ada di dalam pemerintahan pasca mekanisme seleksi terbuka. Pada kenyataan birokrasi di Indonesia saat ini belum bisa mewujudkan kondisi yang diinginkan. Sering kita jumpai di berbagai instansi pemerintah daerah, masih banyak masyarakat yang mengeluhkan pelayanan yang ada di instansi tersebut karena pelayanan yang berbelit-belit. Selain itu masih adanya wilayah kerja masing-masing instansi pemerintah yang masih tumpang tindih, sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara yang belum dilakukan secara optimal (Dzakiyati, 2018).

Dengan demikian tentu saja menjadi menarik untuk melihat bagaimana hasil mekanisme seleksi terbuka yang sudah dilakukan oleh Kabupaten Bantul terkait dengan hasil Aparatur Sipil Negara yang telah lolos pada seleksi terbuka pada jabatan Kepala Dinas. Sebagai salah satu pemerintah daerah yang telah menerapkan sistem seleksi terbuka dengan berbagai tahapan teknis untuk meloloskan para Aparatur Sipil Negara dalam mengikuti seleksi ini atau bisa dikatakan telah mengedepankan kompetensi diantara para PNS, maka peneliti tertarik untuk

memfokuskan penelitian ini dengan melihat hasil mekanisme seleksi terbuka terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Pemerintahan Kabupaten Bantul.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan. Masalah yang diteliti dalam penelitian ini yaitu : **Bagaimana hasil mekanisme seleksi terbuka di Pemerintah Kabupaten Bantul Tahun 2016 pada Aparatur Sipil Negara tingkat eselon IIb?**

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hasil dari seleksi terbuka yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bantul pada Aparatur Sipil Negara tingkat eselon IIb.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan perkembangan ilmu pemerintahan, khususnya berhubungan dengan hasil mekanisme seleksi terbuka pada Aparatur Sipil Negara. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan penelitian berikutnya yang relevan.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a) Bagi Pemerintah Daerah**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada Badan Kepegawaian Daerah selaku instansi yang berwenang dalam rangka

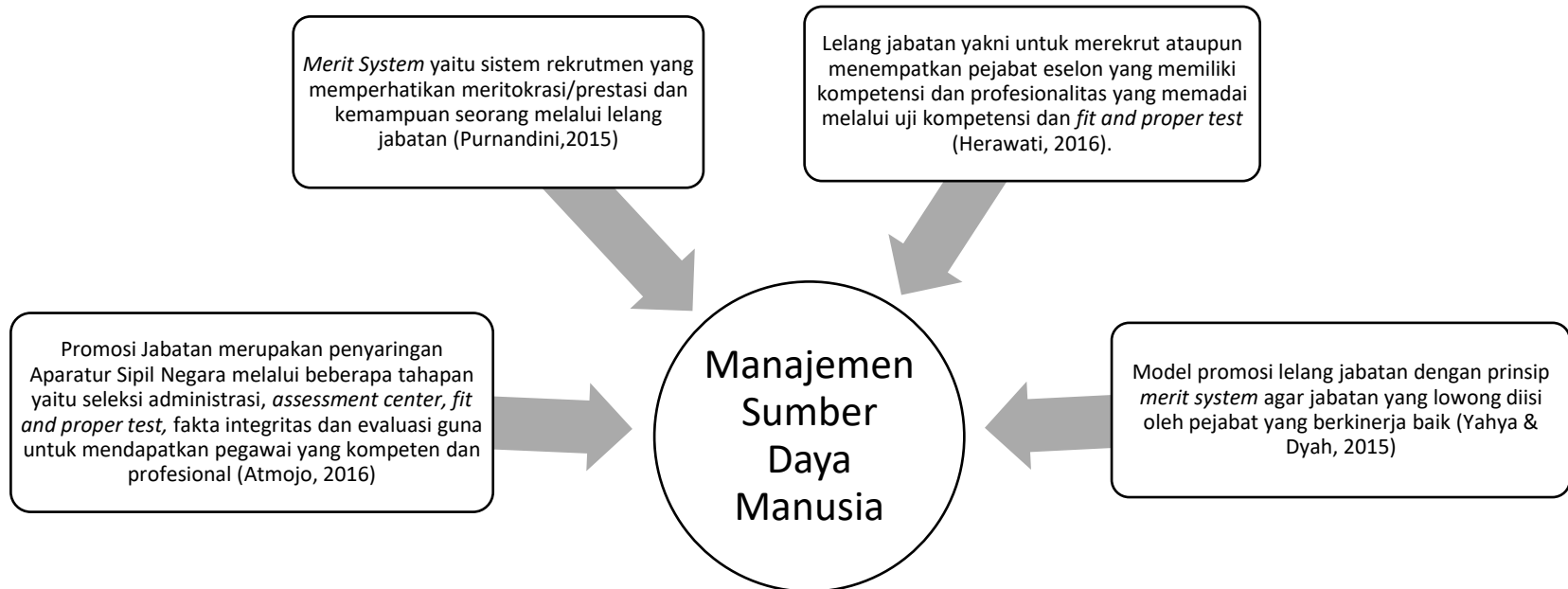
penjaringan sumberdaya Aparatur agar diciptakan Aparatur yang berintegritas, profesional dan kompeten dalam menyongkong pencapaian pengelolaan birokrasi yang lebih baik agar mampu menjalankan roda di dalam birokrasi dengan baik dan tepat sasaran.

**b) Bagi Aparatur Sipil Negara**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada Aparatur Sipil Negara selaku pelaku birokrasi di pemerintah Kabupaten Bantul agar menjadikan evaluasi Aparatur Sipil Negara dalam melakukan kinerjanya dalam menjalankan roda birokrasi dengan lebih baik lagi. Selain itu dapat dijadikan bahan evaluasi dalam peningkatan kompetensi dan kualitas kerja pada Aparatur Sipil Negara nya sendiri.



## E. Tinjauan Pustaka



Dari beberapa penelitian yang dipaparkan di atas pada dasarnya semua berfokus pada permasalahan penataan pegawai di suatu instansi pemerintahan, akan tetapi dari sepanjang pengetahuan peneliti, penelitian-penelitian sebelumnya belum ada yang meneliti tentang “Hasil Mekanisme Seleksi Terbuka Di Pemerintah Kabupaten Bantul”. Maka dari itu penelitian ini bukanlah hasil dari pemikiran orang lain, akan tetapi penelitian ini menjadi penelitian baru yang dating pemikiran peneliti sendiri.

Berdasarkan penelitian di atas, penelitian ini menarik dan berbeda dengan penelitian lain, karena penelitian-penelitian terdahulu yang telah dipaparkan di atas kebanyakan berfokus terhadap model seleksi pegawai dalam reformasi birokrasi untuk penataan pegawai di pemerintahan guna diwujudkan pegawai yang berkompeten dan berintegritas. Oleh karenanya belum terdapat penelitian terkait dengan hasil mekanisme seleksi terbuka di Pemerintah Kabupaten Bantul. Hal tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini akan menambah wawasan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

## **F. Kerangka Dasar Teori**

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal pokok dari suatu organisasi. Karena manajemen sumber daya manusia merupakan suatu cara untuk mengatur hubungan antara pegawai dengan instansinya maupun antar pegawai di suatu instansi pemerintahan untuk mencapai suatu tujuan atau hasil. Sumber daya manusia tidak hanya didefinisikan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan (Atmojo,2017). Maksudnya disini

yaitu bagaimana cara sumber daya manusia itu dapat melakukan kinerja mereka sesuai dengan target yang akan dicapai sehingga dapat mencapai tujuan organisasi atau individu tersebut.

Marwansyah (2010) juga mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendayagunaan SDM di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan SDM, dan pengembangan karir. Seperti halnya pendapat Handoko bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya manusia dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Rokhman, 2011).

Dapat dikatakan bahwa dalam suatu organisasi hal yang paling pokok yang perlu diperhatikan yaitu terkait dengan sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapainya suatu tujuan organisasi. Sehingga manajemen SDM adalah rangkaian strategis, proses, dan aktivitas yang di petakan untuk menunjang tujuan perusahaan atau organisasi dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu sumber daya manusia nya (Rivai & Mulyadi, 2009). Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah elemen yang terdiri dari beberapa proses yang dimulai dari perencanaan, pengadaan, pelaksanaan hingga evaluasi sumber daya manusia yang memiliki sebuah regulasi sendiri, dan hal ini untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau individunya.

Oleh karenanya tujuan dari manajemen sumber daya manusia sendiri adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan social (Samsudin & Sadili, 2010). Sehingga dapat dipahami bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah menetapkan kebijaksanaan untuk meningkatkan efektivitas suatu organisasi melalui kebijaksanaan, prosedur dan metode yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai tujuan sebagai berikut :

- a) Tujuan organisasional, tujuan ini berkaitan dengan memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia berkontribusi pada efektivitas suatu organisasi.
- b) Tujuan sosial atau kemasyarakatan, yaitu bersikap etis dan bertanggung jawab sosial terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan masyarakat sehingga dapat meminimalisir dampak negatif terhadap pencemaran lingkungan agar didapatkannya penyelesaian pekerjaan yang lebih efektif dan efisien, selain itu juga mampu mensejahterakan sosial melalui pemanfaatan tenaga lokal untuk mengisi lowongan kerja.
- c) Tujuan fungsional, tujuan fungsional ini terkait dengan menjaga kontribusi biro / departemen / bagian sumber daya manusia bagi kebutuhan organisasi.
- d) Tujuan personal, yaitu hal ini terkait dengan membantu para karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan individu sejauh tujuan untuk mendorong kontribusi individual yang hendak dicapai melalui aktifitasnya dalam organisasi seperti : kompensasi, pengembangan karir dan lain-lain (Rokhman, 2011).

Selain itu manajemen sumber daya manusia mempunyai beberapa fungsi penting yang berpengaruh terhadap efektivitas suatu organisasi. Menurut Wahyudi (2010), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari fungsi manajerial dan fungsi operasional.

a) Fungsi manajerial

- a. Perencanaan (*Planning*), fungsi ini terkait dengan memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan strategi organisasi. Hal ini meliputi perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*), kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan memetakan struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang sudah disiapkan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. Pengarahan (*Directing*), hal ini berhubungan dengan memberikan arahan kepada pegawai dalam mencapai tercapainya tujuan organisasi yang dilaksanakan secara efisien dan efektif.
- d. Pengendalian (*Controlling*), fungsi ini bermaksud untuk memberikan kendali terhadap pegawai dalam melakukan kinerjanya untuk tetap mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan apa yang sudah direncanakan.

b) Fungsi operasional

- a. Pengadaan, fungsi ini berkaitan dengan pengadaan jenis dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk bisa mencapai tujuan-tujuan organisasi. Fungsi ini meliputi perekrutan, seleksi dan penempatan kerja.

- b. Pengembangan, adalah proses peningkatan keahlian seseorang individu atau pegawai dengan melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini agar ketrampilan yang dimilikinya dapat bertambah.
- c. Kompensasi, yaitu pemberian *feedback* yang cukup dan wajar terhadap kinerja pegawai atau seorang individu.
- d. Pengintegrasian, dimana menyelaraskan antara kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai atau karyawan sehingga dapat menyesuaikan dengan keinginan serta tujuan organisasi.
- e. Pemeliharaan, dimana hal ini mempertahankan atau meningkatkan kondisi yang ada di suatu organisasi.

## **2. Lelang Jabatan**

Lelang jabatan merupakan salah satu inovasi dalam melawan nepotisme, kolusi dan korupsi dalam birokrasi pemerintahan (Kumorotomo, 2013). Lelang jabatan juga dimaksudkan dengan promosi jabatan secara terbuka (*open promotion*) bagi pejabat birokrasi pemerintahan. Seperti yang diungkapkan Azwar Abubakar (menteri PAN/RB), dengan adanya promosi jabatan secara terbuka, maka organisasi tersebut akan mendapatkan pejabat struktural yang profesional, kompeten memiliki kinerja yang baik, berintegritas dan sesuai dengan harapan organisasi (KEMENPAN/RB, 2013).

Dengan adanya lelang jabatan ini akan didapatkannya manfaat atas kebijakan lelang jabatan, antara lain : (1) kebijakan lelang jabatan diharapkan akan menghasilkan Aparatur Sipil Negara yang berkualitas dan professional di bidangnya, (2) akan mendorong kompetensi yang sehat antara Aparatur Sipil

Negara, karena ASN yang mampu dan memenuhi syarat akan berlomba-lomba untuk mengikuti mekanisme lelang jabatan, (3) mendorong ASN untuk selalu menjaga performa kerjanya agar kinerjanya menjadi lebih baik lagi karena mereka telah merasa sebagai kelompok elite baru dari hasil kompetensi, (4) Baperjakat akan terhindar dari intervensi pihak manapun dalam penetapan dan pengangkatan ASN di dalam jabatan structural, (5) memperkuat sistem karir yang selama ini sebagai merit sistem, (6) masyarakat akan mendapatkan pelayanan publik yang semakin baik, percepatan pembangunan, peningkatan kesejahteraan, berkurangnya kemiskinan dan lain sebagainya (Sudrajat, 2013).

Nasution N. (2015) mengungkapkan bahwa lelang jabatan bertujuan untuk memilih Aparatur yang memiliki kompeten, kapasitas dan integritas yang memadai untuk menduduki posisi/jabatan di suatu organisasi/instansi sehingga dapat menjalankan program maupun tugasnya dengan efektif dan efisien. Lelang jabatan adalah 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. Selain itu lelang jabatan juga bertujuan untuk mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat (Nurhayati, 2013). Menurut Sangaji (2017) dalam pelaksanaan rekrutmen terbuka berjalan dalam beberapa tahapan, yaitu :

- a. Penetapan jabatan yang lowong
- b. Penentuan persyaratan administrasi dan substansi oleh panitia pelaksana/sekretaris
- c. Iklan terbuka di website dan media cetak

- d. Penerimaan pendaftaran
- e. Seleksi kelengkapan administrasi
- f. Seleksi substansi oleh panel melalui penulisan dan presentasi makalah
- g. Pengumuman hasil seleksi Panel
- h. Seleksi *soft competence* oleh *assessment center*
- i. *Assessment center* mengeluarkan rekomendasi calon-calon yang dianggap *qualified* ke Baperjakat
- j. Baperjakat membawa tiga nama yang memiliki ranking tertinggi berdasarkan penilaian sebelumnya
- k. Presiden atau Kepala Daerah memilih dan menandatangani SK pengangkatan.

Dalam pelaksanaan lelang jabatan terdapat mekanisme tahapan yang dilakukan di setiap instansi pemerintahan, seperti yang diungkapkan Nurwana (2016), bahwasannya lelang jabatan dilakukan dengan unsur obyektifitas dan transparan, seperti berikut :

- a. *Talent scouting* (pemetaan PNS potensial dengan instrument yang terukur)
  - a) Seleksi administrasi
  - b) Seleksi kesehatan
  - c) Penyusunan makalah
  - d) Seleksi presentasi
  - e) *Fit and proper test*
  - f) *Assessment center*
  - g) Tes potensi
  - h) Evaluasi kinerja



- b. *Talent Pool* (penyaringan kader potensial sebagai hasil dari seluruh proses talent scouting).
  - a) Database kompetensi
  - b) Potensi
  - c) Kinerja
  - d) Kesehatan
  - e) Administrasi
  - f) Usulan pimpinan SKPD
- c. Sidang BAPERJAKAT
- d. Penetapan SK Presiden/kepala daerah
- e. Proyeksi jabatan structural

Selain pendapat di atas, proses promosi jabatan dilakukan dengan tahapan : *Pertama*, pengumuman secara terbuka melalui website, surat edaran maupun media cetak sesuai dengan anggaran yang tersedia dan setiap ASN yang memenuhi persyaratan diperbolehkan untuk ikut mendaftar. *Kedua*, melakukan seleksi atau penilaian kompetensi manajerial dan kompetensi bidang. Penilaian kompetensi manajerial yaitu menilai seorang ASN dengan menggunakan metodologi psikometer wawancara kompetensi dan Analisa kasus dan presentasi. Sedangkan kompetensi bidang ditetapkan oleh masing-masing instansi sesuai kebutuhan jabatan. *Ketiga*, pengumuman hasil seleksi dari setiap tahap seleksi melalui media cetak, media massa, maupun melalui papan pengumuman (Nasution M. S., 2013).

Hal ini juga dipaparkan dalam Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian

Jabatan Struktural Yang Lowong Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintahan, seleksi terbuka atau lelang jabatan merupakan suatu system mekanisme yang dilakukan dalam mengimplementasikan pengangkatan Aparatur Sipil Negara dalam suatu jabatan struktural yang dilakukan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, jenjang pangkat dan syarat obyektif lainnya.

Pemetaan kompetensi seorang pegawai dapat menggunakan dengan *talent pool*. *Talent pool* merupakan data base baik *internal* maupun *eksternal* untuk memutuskan seseorang dipindahkan atau tidak termasuk orang-orang yang baru berminat. Hal ini guna untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Manfaat dari adanya *talent pool* bagi *employment* yaitu untuk pengembangan talent menjadi fitur utama, mendapatkan orang-orang tepat untuk dipromosikan, meningkatkan pengalaman kepada talent, dan membuat talent dalam menyelesaikan permasalahan terkait rekrutmen. Sedangkan manfaat bagi seorang pemimpin atau pimpinan organisasi adalah untuk memiliki rencana keseluruhan, dapat mengisi posisi dengan lebih cepat, hemat waktu dan biaya, memiliki pegangan terhadap talent-talent yang baik, memiliki pendekatan yang lebih terhadap kualitas talent yang terbaik atau tinggi, dan membuat seorang pemimpin pasif karena pegawai dituntut untuk aktif (Bevan, 2017).

Sehingga dapat dikatakan bahwasannya lelang jabatan adalah suatu program untuk menjangkau sumber daya manusia atau Aparatur yang memiliki integritas, kompeten dan kapasitas dengan cara adil dimana setiap aparatur diberi kebebasan untuk mengikuti dan hal ini dimaksudkan untuk memberikan keterbukaan agar

terhindar dari potensi korupsi, kolusi dan nepotisme. Hal ini juga dipaparkan oleh bahwasannya lelang jabatan diartikan secara sederhana sebagai keterbukaan bagi semua pihak yang berada di lingkungan pemerintahan memiliki kesempatan untuk ikut serta dalam rekrutmen pegawai yang didasarkan pada *merit sistem*.

## **G. Definisi Konseptual**

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu elemen yang terdiri dari beberapa proses yang dimulai perencanaan, pengadaan, pelaksanaan hingga evaluasi sumber daya manusia yang memiliki sebuah regulasi sendiri, dan hal ini untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau individu.

### **2. Lelang Jabatan**

Dari pendapat ahli di atas dapat dikatakan bahwa lelang jabatan merupakan suatu program untuk menjaring sumber daya manusia atau Aparatur yang memiliki integritas, kompeten dan kapasitas dengan cara adil dimana setiap aparatur diberi kebebasan untuk mengikuti dan hal ini dimaksudkan untuk memberikan keterbukaan agar terhindar dari potensi korupsi, kolusi dan nepotisme.

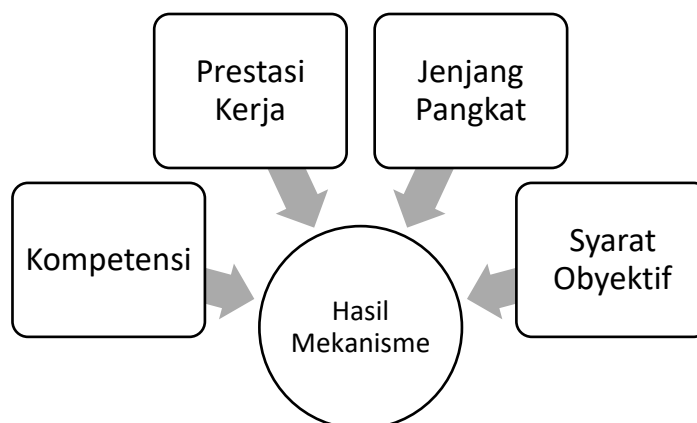
## H. Definisi Operasional

Dalam melakukan lelang jabatan terdapat beberapa indikator untuk mengukur tingkat efektivitas suatu program dengan melihat kinerja setiap Aparatur Sipil Negara, beberapa indikator tersebut yaitu :

**Tabel 1.1**  
**Definisi Operasional**

No.	Variabel	Indikator	Parameter
1.	Mekansime Lelang Jabatan	Kompetensi	- Pengalaman - Ketrampilan
		Prestasi Kerja	- Jumlah dan Mutu setiap hasil kerja yang dicapai pegawai - Waktu setiap hasil kerja yang dicapai pegawai
		Jenjang Pangkat	- Rekam Jejak - Golongan Pangkat
		Syarat Obyektif	- Preferensi Almamater - Kedekatan Politik - Suku ras/agama

## I. Kerangka Berpikir



## **J. Metode Penelitian**

Metode penelitian merupakan suatu cara yang sistematis guna menyusun ilmu pengetahuan (Suryana, 2010). Pada dasarnya penelitian guna menunjukkan kebenaran dan pemecahan masalah atas apa yang menjadi kajian penelitian untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk mendekati permasalahan yang diteliti dan menemukan jawabannya diperlukan suatu metode penelitian yang memadai. Metode penelitian juga turut akan menentukan tahapan-tahapan dalam penelitian.

### **1. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif itu sendiri merupakan suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Sugiyono, 2014) Jenis penelitian yang digunakan dalam metode ini adalah jenis penelitian dengan pendekatan studi kasus. Jenis penelitian ini memusatkan pada pemecahan masalah-masalah aktual, dimana data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan, dan kemudian dianalisa (Salim, 2006). Sebuah deskripsi merupakan representasi obyektif terhadap fenomena yang ditangkap. Dengan pendekatan ini peneliti dapat menelaah hasil mekanisme seleksi terbuka di Pemerintah kabupaten Bantul terhadap Aparatur Sipil Negara Eselon IIB yang lolos dalam seleksi terbuka sehingga permasalahan yang ada dapat dijelaskan secara detail dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan.

## 2. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini lokasi yang diambil oleh peneliti adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Pemerintah Daerah Kabupaten Bantul. Hal ini karena Kabupaten Bantul pada tahun 2016 baru pertama kalinya melaksanakan reformasi Aparatur Sipil Negara yang ada di Pemerintah Kabupaten Bantul dengan mekanisme lelang jabatan.

## 3. Unit Analisa Data

Adapun unit Analisa data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Unit Analisa Data**

No	Instansi	Jumlah	Nara Sumber
1.	Badan Kepegawaian Daerah	1	Kepala Bidang Mutasi dan Pengawas Pelaksanaan Promosi
2.	Aparatur Sipil Negara	4	2 Aparatur Sipil Negara yang lolos lelang jabatan dan 2 Aparatur Sipil Negara yang tidak lolos lelang jabatan
3.	Panitia Lelang Jabatan	4	2 Panitia internal dan 2 panitia eksternal
	Jumlah	9	

#### 4. Jenis Data

##### 1. Data primer

Data primer (*primary data*) adalah suatu objek atau dokumen original material menatah dari pelaku yang disebut *first hand information* (Moleong, 2010). Data primer yaitu data yang dikumpulkan dari situasi aktual ketika peristiwa terjadi. Dalam penelitian ini, sumber data diperoleh secara langsung sebagai hasil pengumpulan peneliti sendiri yang berupa kata atau frase yang didapatkan melalui wawancara.

**Tabel 1.3**  
**Data Primer**

No	Data Primer	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
1	Proses lelang jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantul	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bidang Promosi dan Mutasi</li></ul>	Wawancara
2	Manajemen peningkatan kinerja sumber daya aparatur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bidang Promosi dan Mutasi</li></ul>	Wawancara
3	Kinerja Aparatur Sipil Negara	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aparatur Sipil Negara yang lolos lelang jabatan dan yang tidak lolos lelang jabatan</li></ul>	Wawancara

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan informasi-informasi lain yang telah tersedia sebelum penelitian dilakukan atau dari data yang dikumpulkan dari tangan kedua.

Data yang dikumpulkan dari komentar, interpretasi atau melalui sumber-sumber lain (Bungin, 2011). Data sekunder dalam penelitian ini melalui internet maupun secara langsung, jurnal, buku-buku dan arsip-arsip yang berhubungan dengan pokok penelitian.

**Tabel 1.4**  
**Data Sekunder**

No	Data Sekunder	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
1	Jumlah ASN yang mengikuti lelang jabatan	BKD	Dokumentasi
2	Jumlah ASN yang lolos lelang jabatan	BKD	Dokumentasi
3	Jumlah ASN yang tidak lolos lelang jabatan	BKD	Dokumentasi
4	Rencana Strategis (Renstra)	BKD	Dokumentasi
5	Rencana Kerja (Renja)	BKD	Dokumentasi
6	Laporan Kinerja Pegawai	BKD	Dokumentasi

## 5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2014).



**a) Wawancara**

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan untuk mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari responden (Sugiyono, 2014). Sedangkan Moleong (2010) berpendapat bahwa wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan ini dilakukan oleh dua belah pihak yaitu wawancara yang mengajukan pertanyaan dan narasumber yang memberi jawaban. Wawancara dilakukan dengan metode *semi-structured*, yang artinya bahwa pihak pewawancara mengajukan pertanyaan yang sudah disiapkan lalu diperdalam agar mendapat informasi yang lebih lengkap.

Untuk menghindari hilangnya informasi atau kelupaan informasi, peneliti meminta izin kepada narasumber untuk menggunakan alat penunjang dokumentasi yang berupa alat perekam, kamera, dan lain-lain. Sebelum dilakukannya wawancara, peneliti akan memaparkan secara singkat mengenai topik penelitian. Pada penelitian ini wawancara dilakukan kepada Bidang promosi dan Jabatan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bantul, BAPPERJAKAT dan Aparatur Sipil Negara yang lolos lelang jabatan dan yang tidak lolos lelang jabatan.

**b) Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan berbagai dokumentasi atau catatan yang ada dan mencatat keadaan konsep penelitian dalam unit Analisa. Data yang dimaksud berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, dan arsip pemerintah. Sedangkan dalam penelitian ini,

dokumen yang diperlukan adalah dokumen-dokumen resmi dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bantul.

## **6. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata data secara sistematis untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Menurut Bogdan dan Biken dalam (Moleong, 2010) bahwasannya analisis data sebagai upaya untuk menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi secara lengkap dan dapat dipahami. Adapun teknis analisis dalam penelitian kualitatif ini dapat dijelaskan ke dalam beberapa langkah berikut :

### **a) Reduksi data**

Dimana pada langkah ini yaitu merangkum atau memilih hal-hal pokok dan memfokuskan pada hal-hal penting lalu dicari tema dan polanya. Atau dengan kata lain proses yang dilakukan untuk menyederhanakan dan pemilihan data-data kasar atau temuan yang diperoleh di lapangan.

### **b) Penyajian data**

Penyajian data dilakukan dalam bentuk penguraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Pada dasarnya penyajian data ini mendeskripsikan seluruh informasi yang telah terkumpul. Pada penelitian kualitatif, penyajian data paling lazim dalam bentuk teks naratif.

**c) Penarikan kesimpulan**

Dimana pada langkah ini mengemukakan temuan baru yang belum pernah ada atau menarik kesimpulan dari pembahasan yang sudah ada dengan cara memilih data yang dapat menjawab permasalahan yang ada agar didapatkan kesimpulan yang valid.