

BAB III

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

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 Prasajo (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. Siti Fajriah selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKPP Kulon Progo mengatakan :

“Jadi untuk lelang jabatan ini siapa saja boleh ikut asalkan sudah memenuhi persyaratan seperti jenjang kepangkatan yang harus eselon II. Dalam lelang jabatan sendiri tidak ada yang namanya faktor senioritas, tidak seperti promosi jabatan yang mana faktor senioritas menjadi acuan utamanya” (14 Januari 2019, di Kantor BKPP Kulon Progo).

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. Siti Fajriah selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKPP Kulon Progo mengatakan :

“Jadi pertama kalinya kita mengadakan lelang jabatan itu pada tahun 2015 setelah terbitnya Permenpan RB No. 13 Tahun 2014 tentang pengisian jabatan tinggi pratama. Sebelumnya kita kan harus koordinasi dulu dengan KASN

untuk mengisi jabatan eselon II b yang kosong, tapi dengan terbitnya Permenpan itu kita kan harus mengikuti prosedur. Kebetulan waktu itu ada jabatan yang kosong maka langsung kita eksekusi” (14 Januari 2019, di Kantor BKPP Kulon Progo).

Dari hasil wawancara diatas maka dapat diketahui apa saja alasan yang mendasari pelaksanaan lelang jabatan atau seleksi terbuka di lingkungan pemkab Kulon Progo, apalagi jabatan-jabatan yang lowong tersebut merupakan jabatan yang penting dalam struktur birokrasi. Oleh karena itu dibutuhkan seleksi yang menguji kualitas dari para pegawai secara keseluruhan agar dapat mengetahui kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh pegawai. Berbeda dengan sebelumnya dimana pengisian jabatan dilakukan secara tertutup melalui KASN, proses lelang jabatan dilakukan secara terbuka namun tetap ada hal yang tidak perlu untuk dipublikasikan dan bersifat *confidential* (rahasia) seperti perihal *medical check-up* (tes kesehatan) ataupun pengalaman pribadi dari peserta lelang jabatan.

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 3.1

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 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 Pelaksana	Masa Kerja Baperjakat paling lama 3 (tiga) Tahun	Panitia Seleksi/Assessor
6	Persyaratan	Faktor Senioritas dan Usia	Faktor Merit/Kompetensi

Sumber : Diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel diatas terdapat enam perbandingan dari pelaksanaan rekrutmen pejabat struktural di Kabupaten Kulon Progo antara promosi jabatan dan seleksi terbuka. Perubahan dari sistem promosi jabatan ke seleksi terbuka dilaksanakan setelah ditetapkannya UU ASN pada tahun 2014 yang mengharuskan setiap pemerintah daerah untuk melaksanakan seleksi terbuka sebagai metode untuk menjaring pegawai yang akan ditempatkan pada jabatan yang lowong. Dalam rangka untuk memahami proses reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh pemerintah daerah khususnya Pemkab Kulon Progo maka dapat kita telusuri berbagai aspek yang terdapat pada matriks yang telah disusun oleh penulis untuk memahami perbedaan di antara kedua sistem.

Pertama dari aspek karakteristik yang perbedaannya terlihat signifikan antara promosi jabatan dan seleksi terbuka. Promosi jabatan diadakan sebagai rekrutmen semi-terbuka dimana proses penilaian dan pengukuran yang dilaksanakan secara terbuka namun hal itu bukan berarti keseluruhan proses dilakukan secara terbuka. Hal ini dapat dilihat dari mekanisme yang digunakan oleh pihak penyelenggara dengan membuat daftar mengenai pegawai-pegawai potensial yang dapat menduduki jabatan yang akan ditinggalkan oleh pejabat sebelumnya. Selain itu pihak penyelenggara juga menerima rekomendasi dari dinas atau instansi untuk mempromosikan pegawai tertentu untuk kemudian diseleksi oleh pihak penyelenggara, dalam hal ini yang diperhatikan adalah Daftar Urut Kepangkatan (DUK) dan daftar nominatif pegawai. DUK adalah daftar pegawai berdasarkan senioritas kepangkatan, sedangkan daftar nominatif pegawai adalah susunan pegawai yang ada di suatu instansi yang dilihat dari golongan dan prestasi kerja (Atmojo, 2015). Dari sistem promosi jabatan ini bisa dilihat bahwa pegawai dibatasi oleh DUK dan daftar normatif pegawai yang berdasarkan golongan kepangkatan.

Sementara itu seleksi terbuka berbeda dengan promosi jabatan karena pelaksanaannya benar-benar terbuka dan tidak dibatasi oleh kriteria semacam DUK dan daftar normatif. Hal ini dapat dilihat melalui pengumuman seleksi terbuka yang memperbolehkan setiap pegawai yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi untuk mengikuti proses seleksi terbuka yang dilakukan berdasarkan merit system agar dapat menduduki jabatan yang lowong.

Kedua adalah dalam aspek tahap pelaksanaan. Dalam hal pelaksanaan dapat kita lihat dalam matriks di atas bahwa terdapat perbedaan antara promosi jabatan dan seleksi terbuka. Di dalam promosi jabatan, pegawai yang telah dipilih melalui DUK dan daftar normatif kemudian akan mengikuti assessment center untuk diseleksi lebih lanjut, lalu hasil penilaian dari assessment center akan dipertimbangkan oleh BAPERJAKAT melalui FGD untuk menentukan tiga pegawai yang akan lolos per jabatan. Setelah itu hasil pertimbangan tersebut akan disampaikan kepada Bupati dan tiga pegawai yang lolos akan mengikuti fit and proper test untuk menentukan siapa yang lolos dalam proses promosi jabatan.

Jika promosi jabatan berawal dari pemilihan pegawai berdasarkan DUK dan daftar normatif maka dalam seleksi terbuka dimulai dari diumumkannya informasi mengenai jabatan yang kosong, persyaratan, dan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh pegawai. Setelah itu pendaftaran akan dibuka dan berlangsung selama 15 (lima belas) hari kerja yang kemudian akan dilanjutkan dengan seleksi administrasi untuk memverifikasi kelengkapan persyaratan yang sebelumnya telah diserahkan oleh pegawai saat pendaftaran. Setelah diumumkannya pegawai yang lolos dalam seleksi administrasi maka akan dilanjutkan dengan assessment center dan selanjutnya adalah uji gagasan atau wawancara. Kemudian pegawai akan mengikuti tes kesehatan yang berupa tes tertulis, tes fisik, tes narkoba, dan psikometrik dan setelah itu panel akan melakukan penelusuran rekam jejak untuk mempertimbangkan kemampuan atau kompetensi dari pegawai. Penelusuran rekam jejak ini akan meloloskan tiga kandidat per jabatan yang mana para kandidat tersebut akan diwawancarai langsung oleh Bupati sebagai penilaian

terakhir di dalam proses seleksi terbuka untuk mendapatkan satu pegawai yang berhak untuk menduduki jabatan tersebut. Dapat kita lihat bahwa proses seleksi terbuka membutuhkan waktu yang lebih lama dan proses yang lebih selektif, sebab hal ini dilakukan untuk mendapatkan output berupa pegawai yang berkompeten dan diposisikan sesuai dengan bidangnya.

Ketiga adalah metode penilaian yang mana kedua sistem ini (baik promosi jabatan maupun lelang terbuka) memiliki mekanisme yang sama dalam mengukur kompetensi dan kemampuan manajerial pegawai yakni dengan metode assessment center. Kemudian untuk mengukur potensi pegawai, promosi jabatan menggunakan mekanisme *fit and proper test* sedangkan seleksi terbuka menggunakan uji gagasan atau wawancara. Untuk memastikan kondisi kesehatan dari pegawai maka ditambahkan tes kesehatan dalam seleksi terbuka yang sebelumnya tidak ada di dalam promosi jabatan.

Keempat adalah aspek pelaksana. Di dalam promosi jabatan, pelaksanaannya adalah BAPERJAKAT yang memberikan pertimbangan kepada pejabat Pembina kepegawaian untuk mengangkat, memindahkan, memberhentikan pegawai dan pejabat struktural, memberikan kenaikan pangkat, merekomendasikan prestasi, serta mengurus perpanjangan batas usia pensiun bagi eselon I dan II. Sementara itu di dalam seleksi terbuka, pihak penyelenggara akan membentuk tim yang khusus diperuntukkan bagi pelaksanaan seleksi terbuka yang disebut sebagai panel atau panitia seleksi. Panitia seleksi hanya bertugas menyusun dan menetapkan mekanisme dalam proses seleksi terbuka sehingga dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan jadwal yang telah disusun.

Kelima adalah aspek waktu pelaksanaan. Perbedaan antara BAPERJAKAT dan panitia seleksi yakni dalam hal masa tugas dimana BAPERJAKAT memiliki masa tugas selama 3 (tiga) tahun, sedangkan panitia seleksi bertugas selama proses seleksi terbuka berlangsung terhitung semenjak diterbitkannya pembentukan panitia seleksi hingga selesainya seleksi terbuka. Dari perbedaan masa tugas dari kedua pihak tersebut maka bisa dilihat bahwa BAPERJAKAT memiliki beban tugas yang lebih banyak jika dibandingkan dengan panitia seleksi yang hanya dibentuk pada saat seleksi terbuka. Dengan adanya perubahan sistem dari promosi jabatan ke seleksi jabatan maka penjarangan pegawai untuk menempati jabatan strategis bisa dilaksanakan dengan lebih profesional dan lebih maksimal.

Keenam adalah aspek persyaratan. Pada saat promosi jabatan masih dilaksanakan sebagai bentuk dari implementasi PP No. 100 Tahun 2000, faktor senioritas dan usia masih menjadi pertimbangan utama bagi Pemkab Kulon Progo dalam melaksanakan promosi jabatan. Terlebih lagi faktor senioritas dan usia itu juga didukung oleh adanya Daftar Urut Kepegawaian (DUK) dan daftar normatif yang mengharuskan setiap pegawai agar mencapai golongan dan usia tertentu pada saat akan direkomendasikan untuk ikut dalam promosi jabatan.

Dalam menentukan pegawai negeri sipil yang akan menduduki suatu jabatan struktural, aspek umur akan menjadi prioritas yang dipertimbangkan untuk memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengembangkan potensinya. Dengan begitu pegawai diberikan waktu untuk membuat rencana kerja serta mengevaluasi hasil pekerjaannya. Semisal ada sebuah jabatan eselon II b yang

lowong dan ada dua kandidat yang masing-masing berusia 49 dan 53 tahun, dan pegawai yang akan dipertimbangkan untuk menjadi pejabat di posisi tersebut adalah pegawai yang berusia 49 tahun, sebab pegawai tersebut memiliki usia yang lebih muda dan memiliki waktu yang lebih banyak dalam melaksanakan tugasnya sebagai pejabat struktural. Hendra Yuandana selaku Kepala Seksi Pengukuran dan Pengukuran Balai PKP BKD DIY menjelaskan :

“Di dalam promosi jabatan itu kan faktor usia atau senioritas bukan prioritas utama, apalagi jika ada pegawai yang lebih muda tapi lebih semangat dan berkompeten, maka BAPERJAKAT juga akan mempertimbangkan pegawai tersebut untuk dipromosikan” (25 Januari 2019, di Balai PKP BKD DIY).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, faktor senioritas bukanlah prioritas utama yang dipertimbangkan oleh BAPERJAKAT seperti yang telah dicontohkan sebelumnya mengenai dua pegawai berusia 49 dan 53 tahun dan yang terpilih adalah pegawai yang berusia 49 tahun karena memiliki masa tugas yang lebih panjang sebelum memasuki masa pensiun. Lain halnya dengan *merit system* yang di implemmentasikan dalam seleksi terbuka. *Merit system* yang didasarkan pada kompetensi, kualifikasi, dan kinerja tanpa memandang usia dan senioritas dapat memberikan kesempatan yang lebih kepada pegawai yang merasa berkompeten dan memenuhi syarat untuk mendaftarkan diri dalam seleksi terbuka. Dari penjelasan diatas dapat kita pahami bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara promosi jabatan dan seleksi terbuka. Proses promosi jabatan yang bersifat semi terbuka dianggap kurang efektif dalam menjaring pegawai potensial yang akan menduduki jabatan strategis walaupun hal itu sebenarnya sudah diatur regulasinya oleh pemkab.

Selanjutnya mengenai output pegawai yang dihasilkan oleh seleksi terbuka juga memiliki kualitas yang tidak berbeda jauh dari output pegawai yang dihasilkan oleh promosi jabatan. Belum lagi seleksi terbuka baru diperkenalkan di Kulon Progo pada tahun 2015 semenjak diberlakukannya UU ASN untuk mengikuti regulasi pemerintah, walaupun pmda DIY yang menaungi pemkab Kulon Progo itu sendiri sudah melaksanakan lelang jabatan yang bersifat semi terbuka jauh sebelum diterbitkannya UU ASN dan Permenpan RB No. 13 Tahun 2014. Dalam hal pelaksanaannya sudah dijelaskan sebelumnya bahwa BKD terlebih dahulu akan melihat persyaratan dan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan DUK dan daftar normatif pegawai. DUK atau Daftar Urut Kepangkatan yang dimaksud disini adalah urutan pegawai berdasarkan golongan dan senioritas, sedangkan daftar normatif adalah susunan pegawai berdasarkan kepangkatan dan prestasi kerja. Untuk metode penilaiannya sendiri tidak banyak perbedaan antara promosi jabatan dan seleksi terbuka seperti perubahan istilah dari *fit and proper test* ke uji gagasan serta ditambahkannya tes kesehatan di dalam seleksi terbuka.

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. Hendra Yuandana selaku Kepala Seksi Pengukuran dan Pengukuran Balai PKP BKD DIY mengatakan :

*“Asesor atau panitia seleksi itu kan sudah memiliki kode etik yang harus ditaati. Pertama adalah obyektivitas, lalu reliabilitas, karena untuk pengukuran kompetensi ini nanti kan akan menghasilkan rekomendasi yang berlaku selama dua tahun, itu menurut Peraturan Kepala BKN No. 23 Tahun 2011. Kemudian tepat dan terpercaya karena hasil dari *assessment center* ini kan nanti menjadi bahan pengambilan keputusan bagi kepala daerah maka itu kita harus tepat dan terpercaya”* (25 Januari 2019, di Balai PKP BKD DIY).

Dari hasil wawancara diatas menjelaskan bahwa dalam setiap lelang jabatan itu sudah memenuhi kode etik atau prinsip yang sudah ditentukan oleh peraturan. Adapun prinsip-prinsip tersebut 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 3.2

**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. Astungkoro, 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.

**Tabel 3.3 Hasil Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama
Kabupaten Kulon Progo 2018 (3 Besar)**

1. Kepala Dinas Pertanahan dan Tata Ruang

No	Nama
1	Ir. Adnan Widodo, M.T.
2	R. Heriyanto, S.H., M.M
3	Ir. Raden Langgeng Raharjo, M.T.

2. Kepala Satuan Polisi Pamong Praja

No	Nama
1	Drs. Duana Heru Supriyatna
2	Drs. Sumiran
3	Drs. Wahyu Pujianto

**3. Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pengendalian
Penduduk dan Keluarga Berencana**

No	Nama
1	Ir. Aspiyah, M.Si.
2	Bambang Sutrisno, S.Sos., M.Si.

3	Sudarmanto, S.IP., M.Si.
---	--------------------------

4. Kepala Dinas Lingkungan Hidup

No	Nama
1	Arif Prastowo, S.Sos., M.Si.
2	Sarji, S.AP., M.AP.
3	Ir. Suharjoko, M.T.

5. Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Kawasan Permukiman

No	Nama
1	Ir. Gusdi Hartono, M.T.
2	Ir. Raden Langgeng Raharjo, M.T.
3	Drs. Satya Bimantoro, M.Si

6. Kepala Dinas Perhubungan

No	Nama
1	Bambang Sutrisno, S.Sos., M.Si.
2	Iffah Mufidati, S.H., M.M.
3	Drs. L. Bowo Pristiyanto

Sumber : Arsip Sub-Bidang Mutasi Jabatan BKPP Kulon Progo

Tabel diatas merupakan daftar kandidat yang lolos dalam mengikuti rangkaian pengujian oleh tim panel. Tiga kandidat untuk setiap jabatan sebagai hasil final seleksi terbuka sebelum dihadapkan kepada Bupati merupakan bukti bahwa seleksi terbuka memiliki standar yang ketat dan berdasarkan *passing grade*. Hendra Yuandana selaku Kepala Seksi Pengukuran dan Pengujian Balai PKP BKD DIY mengatakan :

“Kita itu mengukur kompetensi manajerial berdasarkan standar kompetensi manajerial yang sudah diatur oleh Perbup yang sudah ada dan kita akan mengukurnya lewat berbagai metode seperti LGD atau Leaderless Group Discussion untuk mengetahui bagaimana mereka memecahkan permasalahan, bagaimana kemampuan berpikirnya, kepemimpinannya seperti apa. Kemudian alat ukur yang kedua adalah in-basket, jadi kita memberikan mereka kasus berupa surat-surat yang harus mereka respon secara mandiri dan proses ini ada batasan waktunya dan mereka harus memberikan disposisi atau respon. Lalu ada problem analysis dimana kita memberikan mereka persoalan untuk dipecahkan dan setelah itu mereka akan memaparkannya, di dalam sesi ini kita bisa mengukur kemampuan berbicaranya. Ada juga Competency Based Interview atau CBI, dimana kita melakukan wawancara secara terstruktur dan kita tentukan kompetensi yang ingin diukur seperti apa. Kita juga masih menggunakan tes psikologi untuk mengukur kecenderungan atau sifat-sifat dari peserta” (25 Januari 2019, di Balai PKP BKD DIY).

Hasil wawancara diatas memaparkan bagaimana uji kompetensi atau *assessment center* yang dilaksanakan oleh tim BKD DIY selaku pelaksana lelang jabatan untuk Kabupaten Kulon Progo. 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. Siti Fajriah selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKPP Kulon Progo mengatakan :

“Bahkan Bupati sendiri akan turun langsung untuk berdialog dengan peserta lelang jabatan untuk mengecek kemampuan mereka, sebab mereka ini yang nantinya akan menentukan kemana Kulon Progo ini akan dibawa” (14 Januari 2019, di Kantor BKPP Kulon Progo).

Dari hasil wawancara diatas menjelaskan bahwa Bupati memberikan perhatian lebih terhadap proses seleksi terbuka atau lelang jabatan untuk mendapatkan pejabat-pejabat yang kelak menduduki jabatan struktural di Kabupaten Kulon Progo, terlebih lagi para pejabat ini nantinya akan menjalankan dan menentukan birokrasi di Kabupaten Kulon Progo sehingga amat penting bagi Bupati untuk menentukan siapa saja yang akan lolos dalam lelang jabatan tersebut. Dengan begitu, pejabat yang terpilih nantinya diharapkan agar dapat membawa visi-misi Kulon Progo dengan baik. Berikut adalah tabel hasil final dari proses lelang jabatan di Kabupaten Kulon Progo tahun 2018.

Tabel 3.4**Hasil Seleksi Terbuka atau Lelang Jabatan di Pemerintah Kabupaten Kulon Progo Tahun 2018**

No	Nama	Eselon	Jabatan	Instansi	Golongan	TMT Jabatan	Naik Eselon
1.	Drs. Sumiran	II b	Kepala Satuan Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja	IV b	04/09/2018	04/09/2018
2.	R. Heriyanto, S.H, M.M.	II b	Kepala Dinas Pertanahan dan Tata Ruang	Dinas Pertanahan dan Tata Ruang	IV b	04/09/2018	04/09/2018
3.	Arif Prastowo, S.Sos, M.Si.	II b	Kepala Dinas Lingkungan Hidup	Dinas Lingkungan Hidup	IV b	04/09/2018	04/09/2018
4.	Sudarmanto, S.IP, M.Si.	II b	Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	IV b	04/09/2018	04/09/2018
5.	Ir. Gusdi Hartono, M.T.	II b	Kepala Dinas Pekerjaan Umum Perumahan dan Kawasan Permukiman	Dinas Pekerjaan Umum Perumahan dan Kawasan Permukiman	IV b	06/07/2018	06/07/2018
6.	Drs. Lucius Bowo Pristianto	II b	Kepala Dinas Perhubungan	Dinas Perhubungan	IV b	01/02/2019	01/02/2019

Menurut Nasution (2015) tujuan dari lelang jabatan atau seleksi terbuka adalah untuk mendapatkan output yang positif yaitu diangkatnya PNS yang memiliki kompetensi dan profesionalitas yang memadai serta memiliki hati nurani yang bersih atau paling tidak memiliki rekam jejak yang baik. Melalui seleksi secara terbuka, maka terpilih pejabat yang profesional, berkompeten, memiliki kinerja yang baik serta berintegritas.

1) Pejabat yang Profesional

Untuk mendapatkan pejabat yang memiliki kinerja yang bagus ada baiknya jika memilih kandidat yang berpengalaman dan profesional. Dari aspek profesionalitas, pejabat dapat melaksanakan tugasnya secara bertanggung jawab dan penuh kesadaran sehingga dapat memberikan dampak yang positif terhadap kualitas birokrasi di suatu instansi. Dalam pelaksanaan lelang jabatan yang diadakan oleh Pemkab Kulon Progo, profesionalitas menjadi salah satu poin penting yang menentukan lolosnya kandidat dalam lelang jabatan sebab tujuan dari lelang jabatan itu sendiri adalah untuk mendapatkan pejabat-pejabat yang profesional dalam mengemban tugasnya. Hendra Yuandana selaku Kepala Seksi Pengukuran dan Pengujian Balai PKP BKD DIY mengatakan :

“Di dalam assessment center itu kan ada wawancara terstruktur atau competency based interview dimana peserta akan diuji kemampuannya dalam menyampaikan ide-ide atau inovasi, kemudian mereka akan diberi contoh kasus untuk diselesaikan. Nanti akan dilihat bagaimana cara mereka untuk menyelesaikan kasus-kasus tersebut dan apa saja alternatif yang diberikan, lalu dari alternatif yang diberikan tersebut akan ditanya kembali apakah mereka benar-benar menerapkan cara seperti itu di dunia kerja untuk menyelesaikan masalah. Dari ide, inovasi, dan cara menyelesaikan masalah itulah dapat diketahui sejauh mana profesionalitas mereka” (25 Januari 2019, di Balai PKP BKD DIY).

Hasil wawancara diatas menjelaskan bagaimana profesionalitas seorang kandidat dapat diketahui dari wawancara terstruktur atau *Competency Based Interview*. Dalam sesi wawancara tersebut, kandidat akan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diberikan oleh panel mengenai ide dan inovasi yang akan diwujudkan jika kelak terpilih menjadi pemangku jabatan. Kemudian kandidat akan diberikan beberapa contoh kasus untuk diselesaikan dan kandidat harus bisa memberikan solusi dan alternatif penyelesaian masalah yang dapat menyelesaikan permasalahan tersebut dengan baik. Tim panel akan menilai kemampuan berpikir analitis dari para kandidat berdasarkan apa yang telah dijawab oleh kandidat dalam sesi wawancara tersebut.

Untuk menjadi pejabat yang profesional tentunya harus dapat mewujudkan ide-ide dan inovasi yang telah disampaikan sehingga tidak sekedar menjadi wacana semata, harus ada tindakan nyata untuk merealisasikan apa yang telah diwacanakan tersebut. Oleh karena itu pemkab Kulon Progo mengharapkan agar seleksi terbuka yang telah dilaksanakan dapat memberikan efek positif terhadap output yang dihasilkan yakni pejabat yang profesional. Melalui proses seleksi terbuka yang selektif dan dilaksanakan secara profesional maka akan menghasilkan hasil yang maksimal pula untuk kemudian dijadikan sebagai individu-individu yang bertanggung jawab terhadap jalannya roda birokrasi di Kabupaten Kulon Progo.

2) Pejabat yang Berkompeten

Diadakannya seleksi terbuka atau lelang jabatan yang berdasarkan *merit system* diharapkan bisa menghasilkan pejabat-pejabat struktural yang berkompeten dan mahir dalam bidangnya untuk menduduki suatu jabatan. Keberadaan pejabat-pejabat yang berkompeten dalam roda birokrasi pemerintah daerah dapat memberika efek yang positif terhadap kualitas pelayanan dan birokrasi di berbagai instansi yang terdapat di Kabupaten Kulon Progo. Untuk mendapatkan *output* yang sedemikian rupa maka BKD DIY selaku penyelenggara lelang jabatan memiliki alat ukur untuk menakar kompetensi pegawai yang akan digunakan sebagai pertimbangan oleh pansel untuk menentukan kandidat mana yang layak untuk ditempatkan dalam jabatan yang sesuai dengan bidang dan kemampuannya melalui uji kompetensi atau *assessment center*.

Lelang jabatan yang diadakan oleh pemkab Kulon Progo tidak hanya sekedar untuk mengisi jabatan yang kosong tapi juga untuk mendapatkan *output* pejabat yang berkualitas dan berkompeten. Pemkab Kulon Progo sudah mewanti-wanti agar pelaksanaan lelang jabatan dapat menghasilkan *output* pejabat yang terpilih dapat menjalankan fungsi birokrasi dengan baik dan sesuai dengan amanat UU ASN yang mana pegawai harus memenuhi standar kompetensi untuk menduduki suatu jabatan struktural. Siti Fajriah selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKPP Kulon Progo menjelaskan :

“Output yang kami harapkan itu adalah pejabat yang memenuhi standar kompetensi dari manajerial, teknis, sosio kultural, dan administrasi. Tentunya mereka juga harus bisa membawa visi dan misi Kulon Progo” (14 Januari 2019, di BKPP Kulon Progo).

Dari hasil wawancara diatas telah menjelaskan bahwa *output* yang diharapkan dari pelaksanaan lelang jabatan adalah pejabat yang sudah teruji standarnya baik itu dari segi kompetensi manajerial, teknis, dan sosio kultural. Pejabat yang mengisi jabatan-jabatan tersebut diharapkan dapat bekerja secara profesional dan bertanggung jawab sebab para pejabat ini juga mengemban visi dan misi Kulon Progo untuk menuju kearah yang lebih baik.

3) Pejabat yang Memiliki Kinerja yang Baik

Setiap instansi ataupun perusahaan pasti menginginkan pejabat yang memiliki kinerja yang baik untuk mengisi jabatan yang ada di instansi atau perusahaan tersebut. Keberadaan para pejabat yang berkualitas diharapkan bisa memberikan dampak yang positif terhadap sebuah instansi agar dapat beroperasi sebagaimana yang diharapkan oleh semua pihak agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Di dalam lelang jabatan yang dilaksanakan oleh Pemkab Kulon Progo, setiap peserta wajib memenuhi kualifikasi sebagaimana yang telah disyaratkan oleh ketentuan-ketentuan yang terdapat di dalam pengumuman.

Pejabat yang memiliki kinerja yang baik adalah salah satu faktor penting dalam mewujudkan pelaksanaan manajemen birokrasi yang efektif. Sumber daya manusia berkualitas yang didapatkan dari seleksi terbuka diharapkan bisa memberikan sumbangsih yang berarti dalam mewujudkan cita-cita nasional yakni terlaksananya reformasi birokrasi sesuai dengan amanat UU ASN No. 5 Tahun 2014. Dengan adanya pejabat-pejabat yang berkualitas di Pemkab Kulon Progo maka dapat meningkatkan efektivitas birokrasi di instansi-instansi pemerintahan.

Jika proses seleksi terbuka dilaksanakan sesuai dengan kode etik dan peraturan yang berlaku maka akan didapatkan output yang berkualitas sebab hasil tidak akan mengkhianati usaha.

4) Pejabat yang Berintegritas

Integritas merupakan suatu sikap yang harus dimiliki oleh setiap pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Setiap pejabat yang berintegritas tentulah dapat menyelesaikan setiap tugas yang diamanahkan kepadanya dengan baik, sebab apapun tugas yang diberikan itu nantinya juga akan dipertanggung jawabkan baik dari segi kepemimpinan maupun kelembagaannya. Pemkab Kulon Progo sendiri menjadikan integritas sebagai salah satu output yang diharapkan setelah dilaksanakannya lelang jabatan, yakni mencetak pejabat-pejabat yang berintegritas. Sudarmanto selaku peserta lelang jabatan yang lolos menjadi Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana mengatakan :

“Jadi monitoringnya itu luar biasa, setelah dilantik saya harus membuat program 100 hari kerja, apa yang harus saya lakukan setelah saya dilantik, saya membuat 6-7 program. Setelah itu saya melaporkan tentang progressnya, saya juga kemudian menyampaikan kepada Bupati bahwa target telah dilaksanakan, Alhamdulillah setelah 100 hari kerja itu walaupun tidak sampai 100 persen tapi hasilnya diatas 80 persen” (18 Februari 2019, di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa).

Dari wawancara dengan kedua pejabat hasil lelang jabatan itu dapat diketahui bahwa para pejabat hasil lelang jabatan telah menandatangani pakta integritas untuk memastikan komitmen terhadap jabatan yang diamanahkan kepada mereka. Masing-masing pejabat akan membuat skala prioritas yang akan

dilaksanakan pada 100 hari pertama masa jabatannya dan hal ini akan diawasi langsung oleh Bupati selaku pejabat pembina. Dengan demikian, pejabat akan menjalankan tugasnya dengan tetap dikontrol dan diawasi oleh atasan mereka yakni Bupati.

Untuk memastikan efektivitas birokrasi dari kinerja instansi dimana pejabatnya adalah hasil dari lelang jabatan maka akan dilakukan monitoring terhadap para pejabat tersebut. Tujuan dari dilaksanakannya *monitoring* adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja dari para pejabat hasil lelang jabatan ini. Sumiran selaku peserta lelang jabatan yang kemudian lolos menjadi Kepala Dinas Satuan Polisi Pamong Praja mengatakan ;

“Setelah dilantik kita akan menandatangani pakta integritas yang mana kita juga akan membuat skala prioritas untuk 100 hari pertama masa jabatan dan ini diawasi langsung oleh Bupati” (14 Februari 2019, di Kantor Satpol PP Kulon Progo).

Sudarmanto selaku peserta lelang jabatan yang lolos menjadi Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana mengatakan :

“Jadi monitoringnya itu luar biasa, setelah dilantik saya harus membuat program 100 hari kerja, apa yang harus saya lakukan setelah saya dilantik, saya membuat 6-7 program. Setelah itu saya melaporkan tentang progressnya, saya juga kemudian menyampaikan kepada Bupati bahwa target telah dilaksanakan, Alhamdulillah setelah 100 hari kerja itu walaupun tidak sampai 100 persen tapi hasilnya diatas 80 persen” (18 Februari 2019, di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa).

Dari wawancara dengan kedua pejabat hasil lelang jabatan itu dapat diketahui bahwa para pejabat hasil lelang jabatan telah menandatangani pakta integritas untuk memastikan komitmen terhadap jabatan yang diamahkan kepada

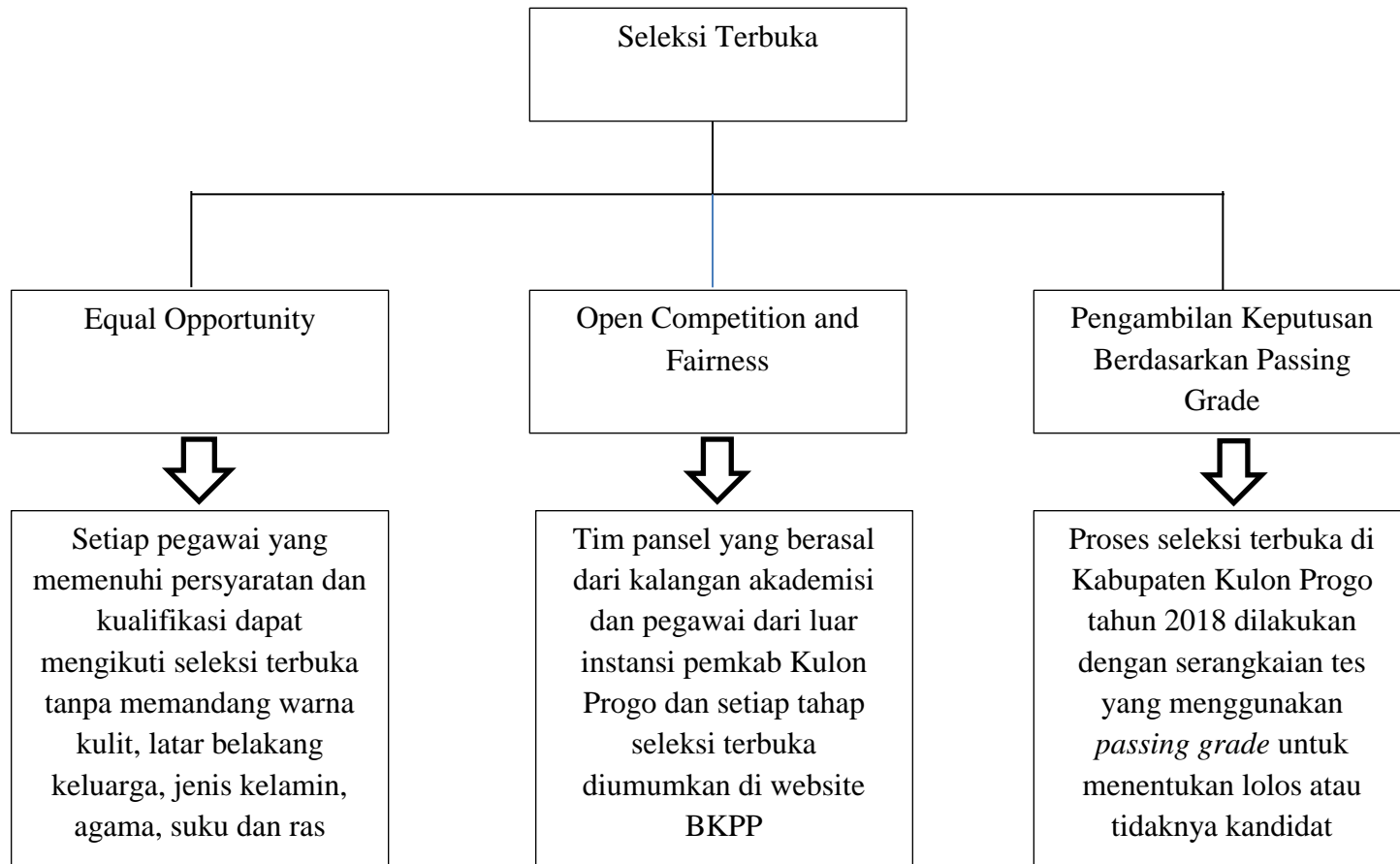
mereka. Masing-masing pejabat akan membuat skala prioritas yang akan dilaksanakan pada 100 hari pertama masa jabatannya dan hal ini akan diawasi langsung oleh Bupati selaku pejabat pembina. Dengan demikian, pejabat akan menjalankan tugasnya dengan tetap dikontrol dan diawasi oleh atasan mereka yakni Bupati.

Sesuai dengan Permenpan RB No. 13 Tahun 2014, monitoring terhadap pejabat hasil lelang jabatan akan dilaksanakan oleh pihak penyelenggara untuk memantau kinerja pejabat serta melakukan evaluasi untuk mengetahui apakah lelang jabatan telah menghasilkan pejabat-pejabat yang berkualitas atau malah sebaliknya. Siti Fajriah selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKPP DIY mengatakan :

“Monitoring itu memang ada tapi sejauh ini kami belum menemukan pejabat dengan kinerja yang kurang baik, walaupun begitu jika ada pejabat yang tidak serius atau tidak disiplin maka kami akan memberikan sanksi yang tegas” (14 Januari 2019, di BKPP Kulon Progo).

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa kinerja pejabat akan diawasi melalui monitoring dan apabila pejabat tersebut melakukan tindakan indisipliner maka akan diberi sanksi mulai dari teguran lisan, surat peringatan, hingga dibebastugaskan dari jabatannya. Oleh karena itu maka para pejabat hasil lelang jabatan yang telah dilantik harus menandatangani pakta integritas untuk memastikan konsistensi dan loyalitas mereka terhadap tanggung jawab yang telah diberikan sebagai pemangku jabatan struktural di Kabupaten Kulon Progo.

Bagan 3.1 Implementasi Merit System dalam Seleksi Terbuka



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

Pemerintah Kabupaten Kulon Progo telah menetapkan persyaratan bagi para peserta lelang jabatan. Adapun persyaratan yang telah ditetapkan menurut pengumuman No.001/PANSEL/2018 mengenai seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama adalah sebagai berikut.

- a. Berstatus PNS pada pemerintah kabupaten/kota di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dan PNS pada Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta;
- b. Paling rendah memiliki pangkat 1 (satu) tingkat dibawah jenjang pangkat yang telah ditentukan;
- c. Memiliki pengalaman jabatan dalam bidang tugas terkait dengan jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling kurang selama 5 (lima) tahun;
- d. Sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun menduduki jabatan administrator (jabatan struktural eselon III) yang pernah dan/atau masih didudukinya;
- e. Khusus untuk pejabat fungsional tertentu telah menduduki jabatan jenjang madya paling rendah pangkat pembina tingkat I golongan IV b selama 2 (dua) tahun;
- f. Memiliki ijazah paling rendah strata satu (S1) atau diploma IV;
- g. Pada saat mendaftar berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun;
- h. Semua unsur penilaian prestasi kerja paling kurang bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;

- i. Mendapatkan persetujuan dari atasan langsung/kepala perangkat daerah/Pejabat Pembina Kepegawaian bagi PNS Kabupaten Kulon Progo dan bagi PNS pada pemerintah daerah di luar Kabupaten Kulon Progo harus mendapatkan persetujuan dari Pejabat Pembina Kepegawaian;
- j. Tidak dalam masa menjalani hukuman disiplin tingkat sedang atau berat;
- k. Bebas dari narkoba;
- l. Sehat jasmani dan rohani;
- m. Memiliki integritas moral yang baik; dan
- n. Memenuhi syarat kompetensi jabatan sesuai ketentuan perundang-undangan.

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 berkompeten 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. Hendra Yuandana selaku Kepala Seksi Pengukuran dan Pengukuran Balai PKP BKD DIY menjelaskan :

“Pegawai yang mengikuti lelang jabatan ini adalah eselon II b dimana pada level ini mereka harus memiliki kompetensi manajerial, sebab mereka ini yang akan mengambil keputusan dan menentukan kebijakan-kebijakan” (25 Januari 2019, di Balai PKP BKD DIY).

Sesuai dengan semangat reformasi birokrasi yang terkandung di dalam undang-undang ASN, maka Pemkab Kabupaten Kulon Progo melaksanakan lelang jabatan dengan tujuan untuk menempatkan para pimpinan instansi sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Untuk menguji kompetensi tersebut maka diadakanlah suatu pengujian yang disebut *assessment center*. *Assessment center* sendiri termasuk kedalam salah satu tahap dari proses lelang jabatan dan memegang peranan penting dalam menentukan lolos atau tidaknya para kandidat yang mengikuti seleksi terbuka atau lelang jabatan. Untuk lelang jabatan eselon II sendiri menggunakan *assessment center full*, dimana para kandidat akan diuji secara keseluruhan mulai dari tes psikologi (psikotes), wawancara, hingga kuisisioner kompetensi selama dua hari. Selain itu, *assessment center* juga digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan para peserta dalam menganalisis, kerjasama tim, kemampuan manajerial, kepemimpinan, dan komitmen dari para peserta.

Kemudian di dalam wawancara dan uji gagasan, setiap peserta akan diuji kemampuannya oleh panel untuk menyampaikan gagasan-gagasan yang terkait dengan jabatan yang dipilih. Diperlukan pengetahuan yang luas dan pemahaman yang memadai untuk menjelaskan isu-isu strategis yang sesuai dengan posisi yang dipilih serta berbagai regulasi yang harus diketahui untuk menjalankan jabatan tersebut sehingga dapat diketahui sejauh mana kemampuan peserta dalam menyikapi berbagai dinamika yang akan dihadapi.

Kompetensi merupakan salah satu poin yang penting dalam setiap penilaian di seleksi terbuka, terutama yang berkaitan dengan penempatan posisi jabatan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, baik itu kompetensi manajerial maupun kompetensi bidang. Perka BKN No. 23 Tahun 2011 menjadi landasan bagi pemerintah daerah untuk melaksanakan *assessment center* beserta metode penilaiannya. Hendra Yuandana selaku Kepala Seksi Pengukuran dan Pengukuran Balai PKP BKD DIY mengatakan :

“Di dalam perka BKN itu kan sudah dibahas mengenai assessment center dan metode apa saja yang dipakai, tapi untuk menguji eselon II dan di atasnya itu memakai assessment center full karena metode ini dianggap yang mengcover seluruh aspek dan tingkat validitasnya lebih tinggi” (25 Januari 2019, di Balai PKP BKD DIY).

Dari hasil wawancara diatas dapat dijelaskan bahwa metode *assessment center* yang digunakan dalam uji kompetensi seleksi terbuka adalah *assessment center full*, sebab metode ini dianggap yang paling lengkap dan meliputi seluruh aspek yang dibutuhkan untuk menilai kompetensi manajerial dan kompetensi bidang dari setiap peserta seleksi terbuka.

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. Siti Fajriah selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKPP Kulon Progo menjelaskan :

“Jadi kalau seorang pegawai eselon II b dia akan membawahi beberapa unit kerja, artinya prestasi kerjanya mau tidak mau akan terpengaruh oleh unit kerja dibawahnya. Jadi untuk penilaian prestasi kerja kami akan melakukan penggabungan, jadi kalau di SKP ada istilahnya penilaian prestasi dalam hal pencapaian target-target kinerja di organisasi sebanyak 60 persen dan perilaku kerja sebanyak 40 persen. Jadi 60 persen kinerja organisasinya misalkan tahun ini harus menyusun kompetensi manajerial dan 40 persen untuk perilaku

kinerjanya seperti kepemimpinan, kedisiplinan, dan sebagainya” (14 Januari 2019, di Kantor BKPP Kulon Progo).

Hasil wawancara diatas memaparkan bagaimana prestasi kerja dapat mempengaruhi kualitas seorang pegawai eselon II b, sebab golongan pegawai ini akan membawahi beberapa unit kerja yang dapat berpengaruh terhadap prestasi kerjanya. Untuk kelengkapan administrasi dalam proses lelang jabatan itu sendiri para peserta wajib menuliskan prestasi kerjanya di dalam dokumen yang sudah disediakan untuk dijadikan sebagai pertimbangan lebih dalam sesi wawancara yang dilakukan oleh pansel. Hal ini dilakukan untuk melihat bagaimana kinerja dari peserta lelang jabatan dan untuk memastikan bahwa peserta memiliki kualitas kinerja yang baik. Kemudian untuk penilaian prestasi kerja dapat dibagi menjadi dua hal yakni penilaian kinerja pegawai dan perilaku pegawai. Untuk penilaian kinerja itu sendiri akan dinilai sebanyak 60 persen dan dan perilaku kinerja atau kedisiplinan sebanyak 40 persen.

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.

Hendra Yuandana selaku Kepala Seksi Pengukuran dan Pengujian Balai PKP BKD DIY mengatakan :

“Kalau untuk lelang jabatan ini kan minimal harus golongan IV atau eselon II dulu baru bisa mengikuti proses seleksi jabatan, sebab jabatan yang bakal diisi nantinya juga berhubungan dengan manajerial” (25 Januari 2019, di Balai PKP BKD DIY).

Seperti yang telah dijelaskan oleh narasumber dalam wawancara diatas, 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.

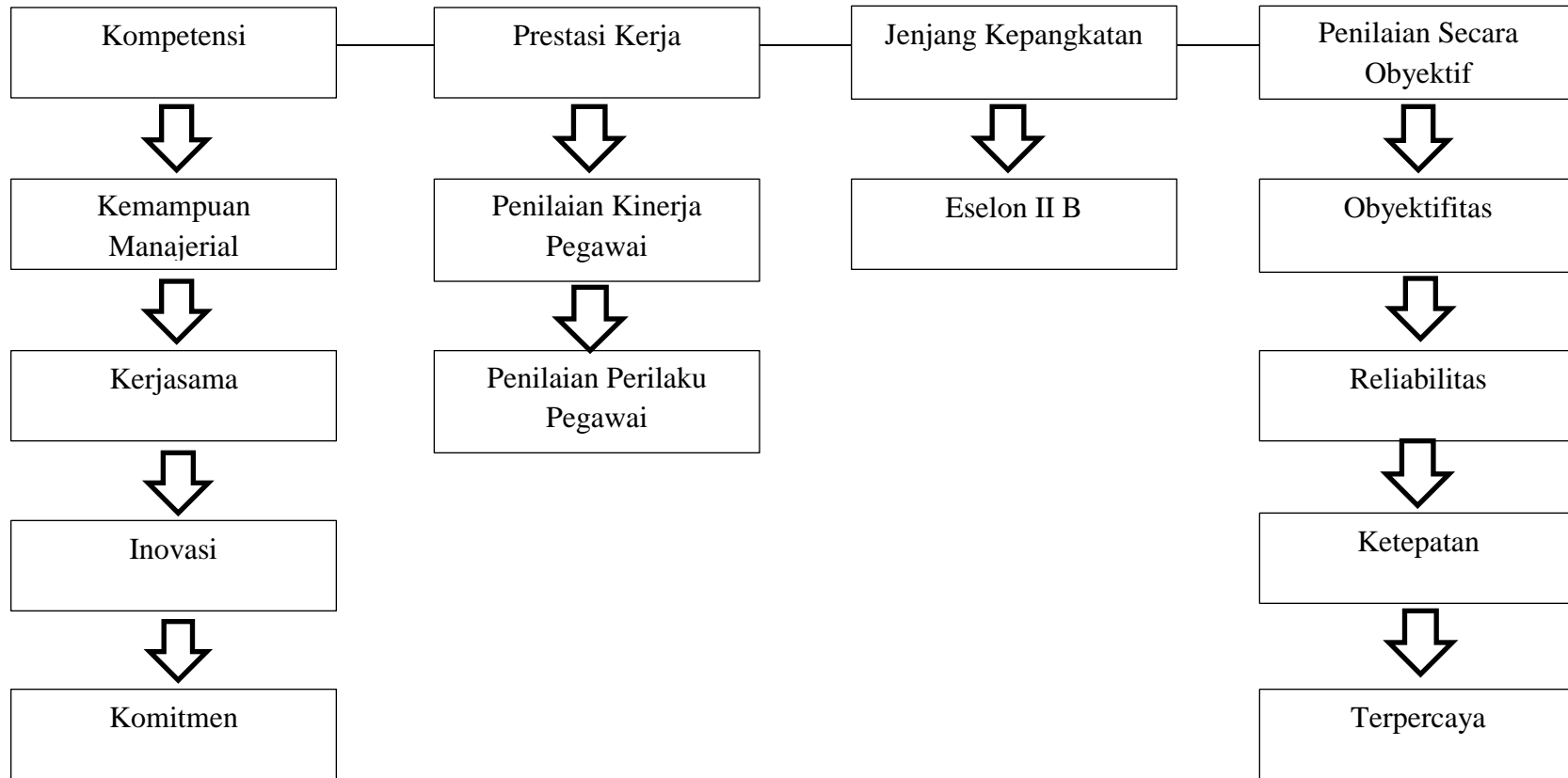
4. Penilaian Secara Obyektif

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. Hendra Yuandana selaku Kepala Seksi Pengukuran dan Pengukuran Balai PKP BKD DIY mengatakan :

“Prinsipnya yang jelas itu kita harus kalau penilaian kompetensi itu kan dilakukan oleh asesor atau panitia seleksi, mereka itu sudah memiliki kode etik yang harus ditaati. Pertama adalah obyektivitas, lalu reliabilitas, karena untuk pengukuran kompetensi ini nanti kan akan menghasilkan rekomendasi yang berlaku selama dua tahun, itu menurut Peraturan Kepala BKN No. 23 Tahun 2011. Kemudian tepat dan terpercaya karena hasil dari assessment center ini kan nanti menjadi bahan pengambilan keputusan bagi kepala daerah maka itu kita harus tepat dan terpercaya” (25 Januari 2019, di Balai PKP BKD DIY).

Dari hasil wawancara diatas menjelaskan bahwa dalam setiap lelang jabatan itu sudah memenuhi 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 oleh kepala daerah.

Bagan 3.3 Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Keberhasilan Lelang Jabatan



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. Siti Fajriah selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKPP Kulon Progo mengatakan :

“Kami rasa selama ini tidak ada kendala untuk waktu dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Kulon Progo, setahu saya begitu karena semuanya sudah diatur mulai dari jadwal dan proses pelaksanaannya” (14 Januari 2019, di BKPP Kulon Progo).

Berdasarkan kutipan wawancara diatas dapat dipahami bahwa 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. Siti Fajriah selaku Kasubid Mutasi BKPP Kulon Progo menjelaskan :

“Hambatannya itu juga terkait dengan dana karena dananya besar sekali kalau kami memberangkatkan satu orang untuk ikut assessment center itu paling murah 5 juta. Ketika BKN mengadakan itu kami merasa terbantu tapi masalahnya belum komplit” (14 Januari 2019, di Kantor BKPP Kulon Progo).

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa setiap kali Pemkab Kulon Progo mengadakan lelang jabatan maka pihak penyelenggara akan mengeluarkan dana yang cukup besar yakni sebesar 5 juta per pegawai, sebab lelang jabatan juga menggunakan metode *assessment center* yang jelas menguras biaya untuk membayar operasional dan panitia seleksi yang akan melakukan penilaian terhadap pegawai. Belum lagi biaya yang ditanggung oleh Pemkab untuk uji gagasan, tes kesehatan, konsultasi dengan KASN, sidang panitia, dan biaya pendukung 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 3.5

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 panel sebesar Rp.1.000.000.- per bulan dengan anggota sejumlah 3 orang dalam tempo waktu 4 kali pembayaran, lalu biaya untuk sekretaris panel 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*. Siti Fajriah selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKPP Kulon Progo membeberkan :

“Kami sudah beberapa kali melakukan seleksi terbuka dan yang menjadi kesulitan bagi kami itu adalah mengenai minat orang-orang yang sebenarnya punya kesempatan, artinya mereka memenuhi persyaratan tapi tidak mau mendaftar ikut lelang jabatan. Karena kata orang Jawa ngapain toh nyari jabatan kalau istilahnya saya diberi amanah, saya siap. Tapi kok saya harus mendaftar dan mengajukan diri. Gimana ya, cara berpikirnya masih seperti itu” (14 Januari 2019, di Kantor BKPP Kulon Progo).

Hasil wawancara di atas menjelaskan bagaimana kendala yang dihadapi oleh pihak penyelenggara lelang jabatan untuk mendapatkan peserta lelang jabatan pada tahun 2018. Perilaku budaya birokrasi yang sedemikian rupa telah menghambat proses penjangkaran sumber daya manusia di Kabupaten Kulon Progo dengan alasan tidak siap atau tidak mau keluar dari zona amannya. Namun Sudarmanto selaku pejabat hasil lelang jabatan 2018 yang kini menjadi Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana berpendapat :

“Boleh menjadi suatu hipotesis ketika lelang jabatan kemarin itu ada yang jumlah pendaftarannya banyak itu berarti di jabatan yang diinginkan. Cuma ketika ada jabatan yang jumlah pendaftarannya sedikit bisa jadi ada persepsi belum yakin dan ragu untuk maju dalam lelang jabatan” (18 Februari 2019, di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kulon Progo).

Berdasarkan wawancara di atas dapat diketahui bahwa tidak semua jabatan yang menjadi incaran pegawai sebab ada semacam keragu-raguan yang timbul untuk ikut lelang jabatan dan memilih jabatan tertentu. Sebaliknya jika ada sebuah jabatan yang mana para pegawai merasa mampu untuk mengisinya, maka banyak pegawai yang akan mendaftarkan diri untuk mendapatkan jabatan tersebut.

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.

Siti Fajriah selaku Kasubid Mutasi Jabatan BKPP Kulon Progo mengatakan :

“Untuk mental block yang kita hadapi itu terutama kurangnya minat pegawai untuk mengikuti lelang jabatan pada tahun 2018. Minimal kan KASN menentukan jika peserta kurang dari empat maka proses lelang jabatan bisa dilanjutkan. Seandainya yang ikut cuma tiga orang dan ini sudah sampai batas akhir ya kita langsung maju” (14 Januari 2019, di BKPP Kulon Progo).

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa mental block dari mindset para pegawai mengenai lelang jabatan itu sendiri menjadi penghambat dalam pelaksanaannya sebab hal ini dapat mengakibatkan kurangnya jumlah peminat lelang jabatan. Penerapan sistem lelang jabatan yang tergolong baru tentu menjadi suatu *mental block* di kalangan pegawai setempat yang biasanya mendapat promosi untuk menaiki jabatan struktural eselon II karena faktor jenjang kepangkatan, kini para pegawai harus mengikuti proses lelang jabatan terlebih dahulu sebelum dinyatakan pantas untuk menduduki jabatan struktural tersebut.

Bagan 3.4 Faktor-Faktor Penghambat Dalam Proses Lelang Jabatan

