

**EVALUASI LELANG JABATAN DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH  
TAHUN 2013-2014  
(Studi Penelitian pada Eselon III dan IV di Dinas Bina Marga  
Dan Dinas Pemuda dan Olahraga)**

Oleh:

Malio Adam Nurwana – 14010111140129  
Mahasiswa Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Diponegoro Semarang  
Jalan Prof.H Soedarto, SH, Tembalang, Semarang. Kotak Pos 1269  
Website : <http://www.fisip.undip.ac.id/> Email : [fisip.undip@ac.id](mailto:fisip.undip@ac.id)

**ABSTRAK**

Reformasi Birokrasi merupakan faktor penentu dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Implementasi dari wujud penerapan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Indonesia adalah dengan dilaksanakannya program Lelang Jabatan yang berfokus pada pengisian jabatan eselon III dan IV di Dinas Bina Marga dan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Tengah. Didalam penyelenggaraan kebijakan lelang jabatan tersebut, tentunya terdapat evaluasi pada setiap proses pelaksanaan seleksinya. Oleh sebab itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana pelaksanaan lelang jabatan yang diselenggarakan di Dinas Bina Marga dan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Tengah untuk jabatan eselon III dan IV, kendala apa saja yang terjadi dalam pelaksanaan lelang jabatan, dan bagaimana bentuk evaluasi lelang jabatan.”

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi secara mendetail mengenai mekanisme pelaksanaan program lelang jabatan yang berfokus pada pengisian jabatan eselon III dan IV di Dinas Bina Marga dan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Tengah dan mengetahui permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan seleksi lelang jabatan tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Sumber data primer diperoleh melalui wawancara dan data sekunder dari dokumen, arsip, sumber lain yang berhubungan dengan penelitian. Teknik analisa menggunakan data kualitatif dengan penganalisaan dalam bentuk uraian, penggambaran dan penarikan kesimpulan atas gejala yang diteliti.

Dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa pelaksanaan lelang jabatan yang berfokus pada pengisian jabatan eselon III dan IV di Dinas Bina Marga dan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Tengah menggunakan konsep *talent scouting* untuk mencari kader *talent pool* yang layak menduduki jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Selain itu, konsep *talent*

*scouting* yang digunakan dalam lelang jabatan tersebut juga berdampak efektif dan sesuai dengan kebutuhan pemerintah provinsi akan pejabat yang dapat menduduki jabatan teknis yang didukung dengan spesifikasi keahlian dan kapabilitas.

Badan Kepegawaian Daerah selaku penyelenggara kebijakan ini harus bisa memantau kinerja tim *assessment center* yang lebih obyektif didalam melakukan penilaian kompetensi manajerial. Selain itu, Badan Kepegawaian Daerah harus lebih transparan didalam mensosialisasikan hasil penilaian kepada seluruh SKPD Provinsi Jawa Tengah guna memberikan penjelasan secara detail terkait dengan bagaimana hasil seleksi yang diikuti oleh seluruh aparatur pemerintah di masing-masing SKPD serta indikator apa saja tentang kriteria peserta yang lolos dan tidak lolos agar nantinya menjadi bahan evaluasi bagi para aparatur pemerintah.

*Kata kunci: Evaluasi, Lelang Jabatan*

## **ABSTRACT**

Bureaucratic reform is an important thing in order to reach national development. The realization of bureaucratic reform in Indonesian government is the implementation of *Open Biding which focuses to* filling the positions of echelon III and IV in Department of Highways and the Department of Youth and Sports of Central Java province. In organizing the auction policy positions, there is some evaluation on every implementation of its selection process. Therefore the formulation of problem in this research is “How the realization of open biding is implemented in Department of Highways and the Department of Youth and Sports of Central Java province in order to fill the positions of echelon III and IV, what is the problem happened in the process of open biding, and how is the process of open biding evaluation implemented.

The direction of this research is to obtain some information detailly about the mechanisms of implementation of the open biding that focuses on filling the post of echelon III and IV in the Department of Highways and the Department of Youth and Sports of Central Java and knowing the problems that happen in the implementation of the open biding selection. The research method is descriptive qualitative. Primary source data retrieved from interview and secondary data from document, archive, and the other source which it is still connect with research. Analysis technique using qualitative data with analyst in form essay, depiction, and drawing the conclusion of indication research.

From the result of research, showing that implementation of open biding that focuses on filling the positions of echelon III and IV in Department of Highways and the Department of Youth and Sports of Central Java province uses the concept of talent scouting to find talent pool who is worthy occupying some structural positions in the Government of Central Java Province.. In addition, the concept of talent scouting that is used in the post auction also impact on

effectiveness and appropriate of the necessary of provincial government officials will be able to occupy technical positions are supported by the specification of skills and capabilities.

The Regional Employment Board as the organizer of this policy should be able to monitor the performance of assessment center team more objective in doing the assessment of managerial competence. In addition, the Regional Employment Board should be more transparent in disseminating the results of the assessment to every department in Central Java in order to provide explanation detailly related to how the results of the selection which is followed by the entire of government employees from each SKPD and any indicator about criteria of participants who qualify and do not qualify to be will be an evaluation for all employe of government.

*Keyword: Evaluation, Open Biding*

## **PENDAHULUAN**

Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance*. Melihat pengalaman dari negara lain, banyak pelajaran yang menunjukkan, bahwa reformasi birokrasi merupakan langkah awal untuk mencapai kemajuan sebuah negara. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang tidak hanya efektif dan efisien, namun juga menjadi tulang punggung dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Perwujudan reformasi birokrasi di lembaga pemerintahan pusat maupun daerah di Negara Republik Indonesia memang sudah saatnya dilakukan sesuai dengan tuntutan, situasi, dan kondisi sosial dan budaya saat ini, yang mengindikasikan bahwa kinerja birokrasi dituntut untuk dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional.

Reformasi Birokrasi merupakan faktor penentu dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Oleh sebab itu, cita-cita reformasi birokrasi di Indonesia

adalah terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang professional, memiliki kepastian hukum, transparan, partisipatif, akuntabel dan memiliki kredibilitas serta berkembangnya budaya dan perilaku birokrasi yang didasari oleh etika, pelayanan dan pertanggungjawaban publik serta integritas pengabdian dalam mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara.<sup>1</sup>

Reformasi birokrasi juga menuntut Pemerintah Indonesia untuk bekerja lebih profesional dengan mampu berintegrasi, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari praktik KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme), mampu melayani kepentingan dan kebutuhan masyarakat, bersikap netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Tentunya, ini menjadi evaluasi sekaligus motivasi bagi para birokrat, khususnya bagi para ASN (Aparatur Sipil Negara) untuk bekerja lebih profesional dan memiliki kompetensi yang memadai sesuai dengan jabatannya sekaligus memiliki hati nurani yang bersih didalam melakukan tugas pelayanan kepada masyarakat guna membangun perilaku yang disiplin dan moralitas yang lebih baik serta menumbuhkan jiwa pengabdian dan ketulusan kepada bangsa dan negara.

Implementasi dari wujud penerapan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Indonesia adalah dengan dilaksanakannya program Lelang Jabatan atau Promosi Terbuka. Munculnya kebijakan pemerintah tentang lelang jabatan ini menjadi populer, ketika Joko Widodo yang pernah menjabat sebagai Gubernur DKI Jakarta, memulai untuk melakukan program tersebut untuk jabatan lurah dan camat di seluruh Pemerintah Daerah dan Provinsi DKI Jakarta. Terlepas dari pro

---

<sup>1</sup> *Reformasi Birokrasi di Indonesia*. Kompasiana.com. Disadur pada tanggal 15 Juni 2014 pada pukul 12.00 WIB.

dan kontra dari banyak pihak terhadap fenomena lelang jabatan tersebut, kebijakan tersebut mempunyai komitmen dan cara yang sama untuk memperoleh pejabat-pejabat struktural yang profesional, memiliki kredibilitas, dan berkualitas melalui lelang jabatan.

Pada dasarnya, lelang jabatan atau promosi terbuka di kalangan ASN merupakan suatu kebijakan yang saat ini harus dilakukan untuk mengisi kekosongan posisi/jabatan kerja didalam badan/instansi pemerintah. Promosi terbuka juga dapat meningkatkan pengetahuan kompetensi kepada pegawai. Dengan adanya promosi terbuka, setiap orang berlomba-lomba ingin mendapatkan jabatan tertentu. Hal ini tentunya perlu didukung oleh setiap orang yang memiliki syarat administratif berupa tingkat kepangkatan dan golongan, sehingga diperbolehkan mendaftarkan diri untuk mengisi lowongan yang tersedia sesuai dengan kemampuan seseorang dalam bidang yang dipilihnya.

Lelang jabatan merupakan salah satu pembaharuan mekanisme rekrutmen aparatur birokrasi yang transparan, bisa dipertanggungjawabkan, partisipatif, dan adil untuk mencari *the right person in the right position*. Esensi dari penyelenggaraan lelang jabatan tersebut adalah untuk menghasilkan pejabat-pejabat yang memiliki kapabilitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk ditempatkan pada suatu posisi/jabatan yang tepat sehingga dapat menjalankan tugas dengan lebih efektif, berkualitas, dan efisien yang nantinya dapat menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas. Selain itu, dampak dari adanya kebijakan lelang jabatan adalah untuk mencegah penyalahgunaan kewenangan oleh orang-orang yang tidak memiliki kriteria yang telah diatur dalam rekrutmen

pejabat di setiap instansi pemerintah serta diharapkan kedepannya dapat menuntaskan permasalahan korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam jabatan pemerintah.

Pejabat yang nantinya akan terpilih, diharapkan tidak hanya bekerja secara profesional, namun mereka yang telah mempunyai rekam jejak/pengalaman kerja yang baik di masa lalu, akan mempengaruhi pada kesuksesan didalam melaksanakan program pembangunan yang berkelanjutan dan masyarakat akan memperoleh manfaatnya berupa pelayanan publik yang semakin baik, peningkatan kesejahteraan, berkurangnya kemiskinan dan lain sebagainya. Lelang jabatan merupakan bagian dari suatu pola alternatif yang sangat menjanjikan di dalam menemukan pelayan-pelayan masyarakat yang berkualitas.

Pelaksanaan lelang jabatan harus memenuhi kriteria yang konkrit, yaitu transparan dan selektif. Kunci keberhasilan dalam upaya menjamin obyektifitas pelaksanaan lelang jabatan yang transparan dan selektif adalah terletak pada penilaian yang menggunakan indikator yang jelas/pasti serta dilakukan oleh tim penilai yang independen, netral, kompeten dan kredibel. Transparan ini karena dilakukan secara terbuka dan setiap orang yang memiliki syarat administratif berupa tingkat kepangkatan dan golongan, kemudian diperbolehkan mendaftarkan diri untuk mengisi lowongan yang tersedia, sehingga lelang jabatan dalam pelaksanaannya menggunakan konsep *Open System Recruitment* yang berarti, bahwa proses seleksi pegawai untuk menduduki suatu posisi tertentu atau jabatan tertentu yang dilaksanakan secara terbuka bagi mereka yang memenuhi syarat

kompetensi jabatan tersebut. Selektif karena proses pelaksanaan lelang jabatan dilakukan melalui mekanisme *fit and proper test* (uji kelayakan dan kepatutan).<sup>2</sup>

Berbeda dengan sebelumnya, dimana pimpinan Badan Kepegawaian Daerah menggunakan seleksi pejabat dengan sistem konvensional yang tertutup (*Closed System Recruitment*) sehingga menimbulkan banyak permasalahan dan menjadi sorotan publik karena membatasi munculnya pejabat-pejabat yang kreatif dan cerdas dengan komitmen yang tinggi. Seleksi tertutup cenderung mengutamakan kedekatan dan kepatuhan kepada pimpinan, bukan syarat-syarat kualifikasi yang rasional. Akibatnya, muncul praktik mafia pejabat dan jaringan informal dalam birokrasi yang menghambat gagasan-gagasan yang inovatif dan reformis didalam suatu lembaga pemerintahan.

Pelaksanaan lelang jabatan ini sebenarnya tidak hanya diselenggarakan di Provinsi DKI Jakarta, namun beberapa provinsi juga sudah menyelenggarakan lelang jabatan seperti Provinsi Kalimantan Timur dan Provinsi Jawa Tengah. Berkaitan dengan hal tersebut, maka peneliti akan menjelaskan lebih dalam mengenai pelaksanaan lelang jabatan di Provinsi Jawa Tengah. Pada bulan Mei tahun 2013 di Provinsi Jawa Tengah, telah diselenggarakannya pesta demokrasi, yakni Pemilukada Gubernur dan Wakil Gubernur Provinsi Jawa Tengah. Gubernur dan Wakil Gubernur yang terpilih yakni Ganjar Pranowo dan Heru Sudjatmoko, karena mereka mendapatkan suara terbanyak dan menjadi pemenang dalam Pemilukada Gubernur Jawa Tengah pada bulan Mei tahun 2013. Setelah terpilihnya Ganjar-Heru sebagai Gubernur dan Wakil Gubernur Jateng, muncul

---

<sup>2</sup> *Lelang Jabatan (Alternatif Promosi PNS dan Peningkatan Kerja) Kompasiana.com*. Disadur pada tanggal 15 Juni 2014 pukul 16.30 WIB.

gebrakan baru yang cukup menyita perhatian publik dari pasangan tersebut untuk melakukan reformasi birokrasi pada lingkup dinas-dinas Pemerintahan Provinsi Jawa Tengah.

Lelang jabatan merupakan salah satu program Pemerintah Provinsi Jawa Tengah didalam memahami berbagai penilaian masyarakat mengenai kinerja para ASN (Aparatur Sipil Negara) dalam menjalankan tugas pelayanan di setiap lembaga/dinas pemerintah pusat maupun daerah kepada masyarakat, sehingga dengan kebijakan tersebut, diharapkan dapat memperbaiki kinerja pegawai yang lebih terarah dan sistematis. Disisi lain, pelaksanaan lelang jabatan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah juga dapat memberikan informasi mengenai sejauh mana tingkat kompetensi dan kinerja aparatur pemerintah dalam suatu birokrasi yang telah dilakukan dari tahun ke tahun didalam melaksanakan tugas pelayanan publik, sehingga akan menciptakan tekanan bagi para pejabat penyelenggara pelayanan untuk melakukan perubahan-perubahan yang lebih dinamis dan mengutamakan kepentingan masyarakat dalam lembaga/dinas pemerintah pusat maupun daerah.

Lelang jabatan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah berbeda dengan provinsi-provinsi lain, dimana fokus penyelenggaraannya adalah untuk mengisi kekosongan jabatan karir yang cukup strategis di lingkup Pemerintahan Provinsi Jawa Tengah yang dimulai pada tahun 2013 untuk jabatan sekretaris daerah (eselon II), III (pengawas), dan IV (administrator) dengan kriteria kapabilitas, kompetensi, dan profesionalitas kinerja yang memadai sesuai dengan jabatan kosong yang ditawarkan. Terkait dengan pelaksanaan lelang

jabatan di birokrasi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, penelitian ini berfokus pada penyelenggaraan lelang jabatan untuk pengisian jabatan eselon III dan IV di Dinas Bina Marga dan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Tengah.

Proses lelang jabatan di Dinas Bina Marga dan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Tengah pada hakikatnya diselenggarakan berdasarkan pedoman hukum yang sangat kuat. Hal ini didasarkan dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sudah diatur mengenai wewenang kepala daerah dalam menentukan struktur Organisasi Pemerintahan Daerah (OPD) dan pengisian jabatannya. Kemudian Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok Pokok Kepegawaian juga sudah mengatur tentang persyaratan pengisian jabatan bagi PNS. Pada pasal 17 ayat 2 disebutkan bahwa Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.

Pelaksanaan program lelang jabatan untuk pengisian jabatan struktural eselon III dan IV di Dinas Bina Marga dan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Tengah juga diatur berdasarkan peraturan KEMENPAN RB (Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi) dalam Surat Edaran No. 16 Tahun 2012 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural secara Terbuka. Bentuk peraturan inilah yang merupakan satu-satunya produk peraturan yang mengatur dasar pelaksanaan lelang jabatan dengan menggunakan sistem

merit dan secara terbuka (*Open System Recruitment*) yang berkenaan dengan mekanisme pelaksanaan rekrutmen aparatur atau pejabat pemerintah.

Dinas Bina Marga dan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Tengah merupakan SKPD yang potensial di ikutsertakan dalam lelang jabatan untuk pengisian jabatan eselon III dan IV. Hal ini dikarenakan terdapat 85 jabatan kosong yang berada di 37 SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) yang terdiri dari, eselon III sejumlah 32 kursi yaitu jabatan kepala bidang atau kepala bagian dan eselon IV sejumlah 53 kursi, diantaranya kepala sub bagian, dan kepala seksi. 2 instansi pemerintah tersebut diprioritaskan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam rangka mendapatkan orang-orang yang terbaik dimana kedua jabatan tersebut membutuhkan spesifikasi dan kapabilitas seseorang yang sangat baik guna mempertimbangkan kesinambungan karier ASN (Aparatur Sipil Negara) sehingga tidak terlalu banyak jumlah/kuota pegawai yang diterima didalam pengisian kedua jabatan tersebut.

Meskipun Gubernur Jawa Tengah, Ganjar Pranowo menyatakan bahwa beliau telah menjamin proses lelang jabatan ini dilakukan secara transparan dan objektif, didalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala/permasalahan. Hal ini tentunya berpengaruh terhadap semangat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam menyelenggarakan lelang jabatan serta memberikan dampak negatif yang besar seperti mundurnya daya saing dan jiwa kompetisi yang seharusnya dimiliki oleh setiap aparatur didalam mengembangkan kompetensi SDM (Sumber Daya Manusia) yang lebih baik.

Kendala yang dihadapi selama pelaksanaan lelang jabatan di antaranya adalah banyak aparatur yang merasa kesulitan didalam mengasah kemampuan mandiri mereka ketika mengikuti serangkaian tahapan penyeleksian, sehingga muncul pendapat-pendapat dari mereka yang tidak akan mengikuti program lelang jabatan tersebut dan hanya beberapa aparatur saja yang mengikuti. Selain itu, disebabkan karena terbatasnya pendidikan ASN (Aparatur Sipil Negara) yang tidak sesuai dengan jabatan kosong yang ditawarkan. Inilah yang menyebabkan selama ini, ASN (Aparatur Sipil Negara) yang duduk dalam jabatan tertentu masih banyak yang belum teruji kualitasnya. Jiwa kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap aparatur terbatas, sehingga hal tersebut juga mempengaruhi sikap pegawai yang tidak kompetitif untuk mampu mengikuti serangkaian proses seleksi lelang jabatan.

Melihat dari serangkaian tahapan pelaksanaan lelang jabatan yang telah diselenggarakan bagi seluruh ASN (Aparatur Sipil Negara) yang akan menduduki jabatan di eselon III dan IV di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, tentunya menjadi hal yang menarik untuk diteliti secara mendalam serta menimbulkan pertanyaan bagi peneliti untuk mengevaluasi setiap proses pelaksanaan lelang jabatan yang sudah dijalankan oleh setiap SKPD di lingkungan Provinsi Jawa Tengah. Penelitian tersebut bertujuan untuk memperbaiki setiap bentuk penyimpangan atau permasalahan yang terjadi didalam pelaksanaan lelang jabatan, mulai dari tahap sosialisasi hingga penetapan peserta yang lolos dan tidak lolos dalam lelang jabatan.

Mengingat seluruh proses lelang jabatan yang diselenggarakan bagi seluruh ASN (Aparatur Sipil Negara) untuk mengisi jabatan eselon III dan IV di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah harus berjalan secara bertahap, selektif, terbuka, dan tanpa intervensi dari pihak manapun, maka peneliti akan mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai bagaimana bentuk evaluasi pelaksanaan lelang jabatan dengan mengambil judul “Evaluasi Lelang Jabatan Tahun 2013-2014 di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah: Studi Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Dan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi secara mendetail mengenai mekanisme pelaksanaan program lelang jabatan yang berfokus pada pengisian jabatan eselon III dan IV di Dinas Bina Marga dan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Tengah dan mengetahui permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan seleksi lelang jabatan tersebut.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah birokrasi, evaluasi kebijakan, rekrutmen aparatur, dan lelang jabatan. Berdasarkan teori tersebut, penulis mencoba untuk mengetahui bagaimana bentuk evaluasi yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah terhadap hasil dari pelaksanaan lelang jabatan yang berfokus pada pengisian jabatan eselon III dan IV di Dinas Bina Marga dan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Tengah dan faktor kendala yang terjadi didalam pelaksanaan lelang jabatan tersebut.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Sumber data primer diperoleh melalui wawancara dan data sekunder dari dokumen, arsip, dan perundang-undangan yang berhubungan dengan penelitian. Teknik analisa

menggunakan data kualitatif dengan penganalisaan dalam bentuk uraian, penggambaran dan penarikan kesimpulan atas gejala yang diteliti.

## **PEMBAHASAN**

### **1. Pelaksanaan Lelang Jabatan di Dinas Bina Marga dan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Tengah**

Surat Edaran No. 16 Tahun 2012 pada dasarnya merupakan payung hukum yang menjadi dasar kebijakan yang ditetapkan dan diterapkan oleh KEMENPAN-RB dalam upaya memperbaiki sistem rekrutmen dan promosi di instansi pemerintah pusat maupun daerah, guna menjamin para pejabat struktural memenuhi kompetensi jabatan yang diperlukan, yang muara dampaknya adalah terbangunnya pelayanan publik yang lebih baik. Untuk awal penyelenggaraan lelang jabatan di Provinsi Jawa Tengah, indikator penting yang diatur dalam Surat Edaran KEMENPAN RB No. 16 Tahun 2012 sebagai dasar pelaksanaan lelang jabatan untuk pengisian jabatan eselon III dan IV dengan konsep *talent scouting* di lingkungan Provinsi Jawa Tengah adalah didasarkan pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor B Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Konsep inilah yang digunakan dalam pelaksanaan lelang jabatan yang berfokus pada pengkaderan aparatur pemerintah untuk dapat menjadi kader *talent pool* yang nantinya layak untuk menduduki jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

*Talent pool* pada dasarnya merupakan kader potensial hasil dari proses *talent scouting* sebagai kandidat yang dapat dipertimbangkan untuk dipromosikan dalam jabatan eselon III dan IV (administrator dan pengawas). Sehingga, *talent pool* ini dipergunakan sebagai bahan pertimbangan utama bagi ASN yang akan dipromosikan sekaligus dikolaborasikan dengan hasil tes kompetensi, penilaian kinerja, rekam jejak jabatan, serta integritas yang dimiliki.

Konsep *talent scouting* yang diformulasikan ke dalam kebijakan lelang jabatan tersebut juga dapat mendorong aparatur pemerintahan untuk meningkatkan kapasitas, memiliki semangat jiwa yang kompetitif serta memberikan kesempatan yang sama (*equity*) kepada semua ASN untuk mengembangkan diri melalui jenjang-jenjang jabatan negeri utamanya jabatan struktural.

Adapun skema mekanisme tahapan seleksi lelang jabatan dengan konsep *talent scouting* yang dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang berfokus pada pengisian jabatan eselon III dan IV di Dinas Pemuda dan Olahraga dan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2013 yang syarat akan unsur obyektifitas dan transparan dalam prosesnya.

a. *Talent Scouting* (Pemetaan PNS Potensial dengan instrumen yang terukur)

1. Seleksi Administrasi;

Seleksi administratif, dilaksanakan guna memenuhi persyaratan administratif sesuai ketentuan normatif bidang kepegawaian. Seleksi administratif calon pejabat struktural eselon III Provinsi Jawa Tengah dilakukan dengan pemeriksaan dokumen yang meliputi pangkat, usia, pendidikan, pengalaman, masa jabatan dan DIKLATPIM sesuai ketentuan normatif bidang kepegawaian.

Seleksi administrasi dilakukan *by system* dengan menggunakan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi (SIMPEG) oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. Nominatif ASN yang memenuhi syarat administrasi akan disampaikan kepada SKPD masing-masing dan diumumkan secara terbuka.

2. Seleksi Kesehatan;
3. Penyusunan Makalah;
  - a. Keseluruhan calon yang dinyatakan memenuhi syarat administrasi wajib melakukan penulisan makalah yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi SKPD masing-masing;
  - b. Seleksi makalah dilakukan guna mengukur kompetensi yang bersangkutan dalam hal analisis, pemikiran strategis, perencanaan dan organisasi, serta komunikasi tertulis;
  - c. Makalah dibuat rangkap 2 (dua) untuk selanjutnya disampaikan kepada pimpinan SKPD dan Tim Seleksi promosi terbuka (BKD) dengan *cover* biru;

- d. Makalah harus memperhatikan metodologi penulisan dan disusun sendiri oleh PNS bersangkutan yang dibuktikan dengan surat pernyataan bermaterai;
- e. Penilaian makalah dilakukan oleh pimpinan SKPD atau dapat dibantu oleh pejabat struktural eselon III dan IV yang berkompeten;
- f. Penilaian menggunakan pedoman yang telah ditetapkan dan selanjutnya pimpinan SKPD menyampaikan hasil penilaian kepada tim seleksi untuk dilakukan verifikasi dengan melampirkan surat pernyataan telah melaksanakan penilaian secara obyektif;
- g. Tim seleksi selanjutnya menetapkan nilai dan menyusun nominatif berdasarkan peringkat (*passing grade*) dengan kriteria hasil memenuhi syarat dan kurang memenuhi syarat;
- h. Hasil penilaian dimaksud menjadi *database* dan diolah dalam SIMPEG yang terintegrasi;
- i. Berdasarkan Undang Undang Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik, hasil pengukuran kapabilitas, intelektualitas dan rekomendasi kemampuan seseorang merupakan informasi yang rahasia sehingga akan di sampaikan secara tertutup kepada ASN yang bersangkutan (melalui email) dan melalui atasan langsungnya (kolektif).
- j. Tindak lanjut hasil penilaian:

ASN yang memenuhi syarat (MS) disampaikan informasi untuk mengikuti tahapan seleksi *Fit and Proper Test* dan ASN yang kurang memenuhi syarat (KMS) tidak dapat mengikuti tahapan seleksi berikutnya dan diberikan kesempatan untuk memperbaiki makalah pada tahun berikutnya.

4. Seleksi Presentasi;

5. *Fit and Proper Test*

- a. Keseluruhan PNS yang dinyatakan memenuhi syarat penulisan makalah wajib mengikuti seleksi *Fit and Proper Test*. Instrumen *Fit and Proper Test* disusun oleh tim seleksi secara terstandar guna mengukur kemampuan personal, interpersonal dan manajerial seorang ASN dengan metode wawancara terstruktur;
- b. Wawancara terstruktur dilakukan oleh pimpinan SKPD dan untuk eselon IV di UPT dapat dapat dibantu oleh pejabat eselon III di instansi induk yang berkompeten dengan didampingi tim fasilitasi promosi terbuka (BKD) untuk menjamin obyektifitasnya;
- c. Proses wawancara harus terdokumentasi dan dilakukan *monitoring* oleh Tim dari BKD Provinsi Jawa Tengah;
- d. Pimpinan SKPD melakukan penilaian menggunakan pedoman yang telah ditetapkan dan menyampaikan hasil penilaian

kepada tim fasilitator dengan melampirkan surat pernyataan telah melaksanakan penilaian secara obyektif;

- e. Tim seleksi selanjutnya menetapkan nilai dan menyusun nominatif berdasarkan peringkat (*passing grade*) dengan kriteria hasil memenuhi syarat dan kurang memenuhi syarat;
  - f. Hasil penilaian dimaksud menjadi *database* kader potensial dalam *talent pool* dan diolah dalam SIMPEG yang terintegrasi;
  - g. Tindak lanjut hasil penilaian:
    - ASN yang memenuhi syarat (MS) masuk dalam nominatif kader potensial (*talent pool*) dan menjadi pertimbangan proyeksi dalam jabatan;
    - ASN yang kurang memenuhi syarat (KMS) tidak masuk dalam nominatif kader potensial (*talent pool*) dan diberikan kesempatan untuk dilakukan *Fit And Proper Test* pada tahun berikutnya.
6. *Assessment Center* (PACP, QAP);
  7. Tes Potensi;
  8. Evaluasi Kinerja;
  9. dan lain-lain
- b. *Talent Pool* (penyaringan kader potensial sebagai hasil dari seluruh proses *talent scouting*)
    1. Database kompetensi;
    2. Potensi;

3. Kinerja;
  4. Kesehatan;
  5. Administrasi (terintegrasi dalam SIMPEG)
- c. Usulan Pimpinan SKPD;
  - d. Sidang BAPERJAKAT;
  - e. Penetapan SK (Surat Keputusan) Gubernur Provinsi Jawa Tengah
  - f. Proyeksi Jabatan Struktural

## **2. Faktor Kendala Seleksi Lelang Jabatan untuk Pengisian Jabatan Eselon III dan IV di Dinas Bina Marga dan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Tengah**

Pelaksanaan lelang jabatan yang diawali pada pengisian jabatan eselon III dan IV di lingkungan Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2013 ini berjalan lancar dan seluruh ASN mengikuti aturan mekanisme seleksi yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Meskipun proses seleksinya ini dapat dikatakan sesuai dengan dasar hukum dan aturan mekanisme yang telah ditetapkan, tentunya memiliki kendala yang muncul dalam praktiknya. Kendala yang muncul pada saat pelaksanaan lelang jabatan di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah adalah keterbatasan aparatur yang profesional dalam bidang kerjanya di SKPD tempat mereka bekerja. Hal ini tentunya dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang kurang baik. Kualitas pelayanan publik ini ditentukan oleh profesionalisme dan kompetensi kerja.

Kenyataan yang terjadi adalah bahwa proses penyaringan pejabat struktural yang berstatus *talent pool* tentunya harus disesuaikan dengan jumlah jabatan di suatu SKPD yang tersedia, khususnya jabatan eselon IV yang syarat akan kebutuhan teknis, sehingga tidak ada kebingungan di antara Kepala Pimpinan SKPD didalam mendapatkan pejabat struktural yang sesuai dengan kompetensi kerja di bidangnya.

Selain itu, kendala lain yang terjadi di beberapa SKPD Provinsi Jawa Tengah, khususnya yang terjadi di Dinas Pemuda dan Olahraga dan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah, beberapa aparatur pemerintah selaku peserta lelang jabatan mengalami kesulitan ketika menyusun makalah yang kemudian dijadikan materi dalam mengikuti seleksi wawancara.

Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan jarak antara waktu pengumuman/sosialisasi lelang jabatan dengan jadwal pelaksanaan lelang jabatan yang ditetapkan relatif tidak begitu lama, sehingga bagi mereka yang sebelumnya menduduki jabatan yang bersifat praktik atau diluar dinas, bukan didalam dinas yang notabene mengerjakan sesuatu yang identik dengan proses administrasi dan sebagainya merasa kesulitan didalam menyusun makalah.

### **3. Evaluasi Lelang Jabatan untuk Pengisian Jabatan Eselon III dan IV**

Kebijakan lelang jabatan yang diselenggarakan dengan menggunakan konsep *talent scouting* ini tentunya sudah sesuai dan tepat dengan kebutuhan Dinas Pemuda dan Olahraga dan Dinas Bina Marga

Provinsi Jawa Tengah, akan pejabat-pejabat struktural eselon III dan IV yang lebih baik dan responsif, sehingga diharapkan 2 SKPD Provinsi Jawa Tengah ini akan memperoleh *outcome* yang positif, yaitu terangkatnya pejabat struktural yang memiliki kompetensi dan profesionalitas yang memadai sesuai dengan jabatannya sekaligus memiliki hati nurani yang bersih dalam mengelola pelayanan publik karena didasarkan pada rekam jejak kerja yang baik.

Meskipun lelang jabatan dengan konsep talent scouting tersebut dapat berjalan dengan baik, tentunya tetap dilakukan kegiatan evaluasi guna mengkaji ulang secara mendalam terkait dengan seberapa jauh dampak yang muncul dari adanya kebijakan ini di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Evaluasi lelang jabatan/promosi terbuka yang dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah pada akhir tahun 2013 yang dilaksanakan secara langsung saat itu oleh Gubernur Provinsi Jawa Tengah, Ganjar Pranowo adalah dengan mengulang sekaligus melakukan revitalisasi tentang proses seleksi untuk memilih kader ASN di beberapa SKPD, khususnya di Dinas Pemuda dan Olahraga dan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah yang memiliki kompetensi dan profesionalisme kerja untuk duduk di jabatan eselon III dan IV yang sesuai dengan kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki.

Hal tersebut dikarenakan seleksi yang pernah digunakan oleh beberapa SKPD tertentu di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sebelumnya, menyimpang dari prosedur atau tahapan yang telah

ditetapkan dan secara prinsip melanggar kaidah akuntabilitas serta obyektifitas dalam memilih aparatur yang berkompeten dan memiliki integritas untuk menjalankan tugas yang lebih efektif dan efisien.

Selain itu, bentuk evaluasi yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah didalam mengkaji ulang mekanisme lelang jabatan/promosi terbuka dengan menggunakan konsep *talent scouting* pada tahun 2013 adalah dengan melakukan tahapan menguji, merevisi, dan mendapatkan tahapan serta mekanisme seleksi yang lebih obyektif dan akuntabel pada proses lelang jabatan di masa yang akan datang.

## **KESIMPULAN**

Kebijakan lelang jabatan yang diselenggarakan di seluruh SKPD Pemerintah Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2013, khususnya di Dinas Pemuda dan Olahraga dan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah dengan berfokus pada pengisian jabatan eselon III (administrator) dan eselon IV (pengawas) dan menggunakan konsep *talent scouting* dapat dikatakan sebagai program kebijakan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan pemerintah provinsi akan jabatan teknis yang didukung dengan spesifikasi keahlian dan kapabilitas.

Hal tersebut dikarenakan selain proses seleksinya yang diselenggarakan sesuai dengan dasar hukum dan aturan mekanisme yang telah ditetapkan, juga memiliki karakteristik selektif dan transparan didalam memperoleh figur pejabat struktural yang berkompeten dan profesional di bidangnya sehingga tidak semua ASN yang lolos dalam setiap tahapan seleksi. Mereka yang lolos adalah pejabat

struktural yang teruji kualitas kinerja dan pengalaman kerjanya selama bertahun-tahun.

Terbukti pada hasil temuan penelitian yang telah dilaksanakan yaitu:

1. Pada pelaksanaan seleksi lelang jabatan yaitu pada tahap seleksi uji makalah di Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah, dimana mereka (ASN) yang lolos pada uji seleksi administrasi diikuti oleh 134 peserta yang berasal dari pengawas (eselon III) dan staf (eselon IV). Setelah memasuki uji seleksi makalah, hanya sejumlah 18 peserta yang terdiri dari pejabat eselon IV dan pejabat fungsional umum yang lolos dan diterima makalah nya oleh tim panitia seleksi. Kemudian, mereka dapat mengikuti uji seleksi *fit and proper test* dengan dilakukan wawancara yang terstruktur.
2. Selain itu, terdapat hasil temuan pada penelitian di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Tengah, bahwa pada tahap seleksi uji makalah di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Tengah, dimana mereka (ASN) yang lolos pada uji seleksi administrasi diikuti oleh 41 peserta yang berasal dari pengawas (eselon III) dan staf (eselon IV). Setelah memasuki uji seleksi makalah, hanya sejumlah 22 peserta yang terdiri dari pejabat eselon IV dan pejabat fungsional umum yang lolos dan diterima makalah-nya oleh tim panitia seleksi. Kemudian, mereka dapat mengikuti uji seleksi *fit and proper test* dengan dilakukan wawancara yang terstruktur.

Hasil temuan penelitian lainnya yang telah dilakukan di Dinas Pemuda dan Olahraga dan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah adalah pada hasil pengumuman tentang siapa saja aparatur yang lolos dan tidak lolos. Dalam hal ini, beberapa aparatur pemerintah yang merupakan peserta lelang jabatan di SKPD yang menjadi objek penelitian, yaitu Dinas Pemuda dan Olahraga dan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah, masih mempertanyakan dan mengeluhkan transparansi kinerja penilaian yang dilakukan oleh tim *assessment centre* Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah terhadap seleksi *fit and proper test*, yang terdiri dari tes seleksi makalah dan seleksi wawancara. Tim *assessment centre* hanya memberikan pengumuman tentang aparatur pemerintah yang lolos seleksi saja, namun tidak dijelaskan dengan detail hasil penilaian seleksi makalah dan seleksi wawancara dari seluruh peserta yang lolos maupun yang tidak lolos.

Hal tersebut menimbulkan pertanyaan besar bagi seluruh peserta yang tidak lolos dari lelang jabatan yang notabene mereka pun memiliki kemampuan didalam menuangkan ide-ide kemudian disusun ke dalam bentuk makalah sesuai dengan jabatan yang diduduki sebelumnya dan menyampaikan hasil makalahnya dalam seleksi wawancara.

Oleh karena itu, berdasarkan hasil temuan dalam penyelenggaraan lelang jabatan di Dinas Pemuda dan Olahraga dan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah ini, dampak dari kebijakan lelang jabatan ini tetap memiliki nilai positif dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi yaitu untuk melakukan rekrutmen ataupun menempatkan pejabat struktural yang memiliki kompetensi dan profesionalisme kerja yang memadai ke dalam jabatan eselon III (administrator)

dan eselon IV (pengawas), sehingga mereka yang lolos dan berstatus kader *talent pool* untuk kemudian dilantik menjadi pejabat struktural eselon III dan IV, harus memiliki sikap yang amanah didalam mengemban jabatan yang diberikan serta mau dan mampu mengerjakan tugas-tugas pelayanan publik secara berkelanjutan

## DAFTAR PUSTAKA

### Sumber Buku:

- Albrow, Martin. 1996. *Birokrasi*. Yogyakarta: Tiara Wacana
- Ali, Eko Maulana. 2012. *Kepemimpinan Transformasional dalam Birokrasi Pemerintahan*. Jakarta: PT. Multicerdas Publishing
- Azizy, A.Qodri. 2007. *Change Management dalam Reformasi Birokrasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Dwiyanto, Agus. 2011. *Mengembalikan Kepercayaan Publik melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Dwiyanto, Agus. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gajah Mada.
- Idrus, Muhammad. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial – Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Penerbit Erlangga.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 1990. Volume VI
- Kurniawan, Agung. 2009. *Transformasi Birokrasi*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Osborne, David. 1992. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Canada: Wesley Publishing Company Inc.
- Plano, Jack C. 1986. *Kamus Analisa Politik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Prawiladilaga, Dewi Salma. 2004. *Mozaik Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Kencana.

- Putra, Fadilah. 2001. *Kapitalisme Birokrasi Kritik Reinventing Government Osborne-Gaebler*. Yogyakarta: LkiS
- Rakhmat, Jalaludin. 1996. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robinson, Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasinya*. Jakarta: Prenhallindo.
- Rukminto, Adi Isbandi. 1996. *Psikologi Pekerjaan Sosial dan Ilmu Kesejahteraan Sosial*. Jakarta: Grafindo.
- Setiyono, Budi. 2005. *Birokrasi dalam Perspektif Politik & Administrasi Edisi Kedua*. Semarang: Puskodak Undip.
- Thoha, Miftah. 2008. *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, Miftah. 1990. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar, dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Press.
- Walgito, Bimo. 1994. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yusuf, Pawid M. 2001. *Pengantar Aplikasi Teori Ilmu Sosial Komunikasi untuk Perpustakaan dan Informasi*. Bandung: Dafind.

**Website:**

- bkd.jatengprov.go.id diakses pada tanggal 25 Februari 2015 pukul 09.15 WIB
- badandiklat.jatengprov.go.id diakses pada tanggal 12 Juli 2015 pukul 13.20 WIB
- beritasatu.com/home/pemprov-jateng-buka-lelang-jabatan pada tanggal 11 November 2014 15.15 WIB
- regional.kompas.com/Jawa.Tengah.Mulai.Lakukan.Lelang.Jabatan. pada tanggal 21 Agustus 2014 12.30 WIB
- antikorupsijateng.wordpress.com pada tanggal 01 Januari 2015 pukul 08.00 WIB
- rajawaligarudapancasila.blogspot.com pada tanggal 10 Maret 2015 pukul 20.00 WIB
- <http://www.kemendagri.go.id/pages/profil-daerah/provinsi/detail/33/jawa-tengah> diakses pada tanggal 11 September 2015 pukul 12.30
- <http://kuwarasanku.blogspot.com/2011/05/arti-dan-makna-logo-jateng-makna-logo.html?m=0> diakses pada tanggal 11 September 2015 pukul 12.30

## **Jurnal**

Kumorotomo, Wahyudi. 2013. *Lelang Jabatan*. Yogyakarta: Fisipol UGM

Sangadji, M. Syahril. 2013. *Reformasi Birokrasi Bukan Basa Basi? Studi Kasus: Rekrutmen Dan Promosi Terbuka Untuk Jabatan Eselon I & II Di Kemenpan-Rb*.

## **Peraturan Perundang-Undangan**

Surat Edaran Menpan dan RB Nomor 16 Tahun 2012 tanggal 21 September 2012 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural yang Lowong secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana diubah Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, tentang perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural