MEKANISME PENGISIAN JABATAN STRUKTURAL MELALUI SISTEM LELANG JABATAN PADA LINGKUP PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG

(Skripsi)

Oleh

Dwi Muharini Yunitasari

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2019

ABSTRACT

THE MECHANISM OF STRUCTURAL POSITIONS FILLING THROUGH THE POSITIONS AUCTION SYSTEM IN THE SCOPE GOVERMENT OF BANDAR LAMPUNG CITY

By

DWI MUHARINI YUNITASARI

The enactment of Law Number 5 of 2014 concerning the State Civil Apparatus regulates various aspects related to personnel management both at the central and regional levels. One aspect that is regulated is the auction of positions, that is, every ASN that meets the requeirements has the same rights to be promoted to a higher level of office. The purpose of this study was to find out and analyze the mechanism of structural positions filling through the positions auction system in the scope of Bandar Lampung City government environment. This study uses a type of qualitative research, by taking informants from the Regional Personnel Agency Bandar Lampung City. Data collection was done by interviewing and documentation techniques. The data is then analyzed qualitatively with the stages of data reduction, data presentation and conclusions (verification). The results showed that the mechanism of structural positions filling through the positions auction system in the scope of Bandar Lampung City Government was carried out with the principle of capacity, the principle of competence and the principle of integrity. The stages carried out are preparations (committee formation), implementation announcement, administrative selection, competency selection, final interview, candidate track record, selection results, medical and psychological tests, and monitoring and evaluation stages (binding open selection evaluation). Charging the position tended to be a formality and in its implementation there were still gaps in the prosess of filling out uncontrolled positions and reducing the neutrality of the Selection Committee, especially in the stages of announcements, interviews, and determining the top three candidates.

Keyword: Job Position, Structural Position, Position Auction

ABSTRAK

MEKANISME PENGISIAN JABATAN STRUKTURAL MELALUI SISTEM LELANG JABATAN PADA LINNGKUP PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh
DWI MUHARINI YUNITASARI

Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengatur berbagai aspek terkait dengan manajemen kepegawaian baik ditingkat pusat maupun daerah. Salah satu aspek yang diatur adalah lelang jabatan, yaitu setiap ASN yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penerapan prinsip kapasitas, kompetensi, dan integritas, diterapkan dalam mekanisme pengisian jabatan structural melalui system lelang jabatan pada lingkup pemrintah Kota Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian kualitatif, dengan mengambil informan dari pihak Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandar Lampung. Pengumpulan data dilakukan teknik wawancara dan dokumentasi. Data selanjutnya dianalisis secara kualitatif dengan tahapan reduksi data, penyajian data dan mengambil kesimpulan (verifikasi). Hasil penelitian menunjukan mekanisme pengisian jabatan structural melalui system lelang jabatan pada lingkup Kota Bandar Lampung dilaksanakan dengan prinsip kapasitas, prinsip kompetensi, dan prinsip integritas. Tahapan yang dilaksanakan adalah persiapan (pembentukan panitia), pelaksanaan pengumuman, seleksi adminitrasi, seleksi kompetensi, wawancara akhir, rekam jejak calon, hasil seleksi, tes kesehatan dan psikologi, serta tahapan monitoring dan evaluasi (evaluasi seleksi terbuka yang bersifat mengikat). Proses pengisian jabatan tersebut cenderung formalitas dan implemetansinya masih ada celah terjadinya proses pengisian jabatan yang tidak terkontrol dan mengurangi netralitas Panitia Seleksi, terutama dalam tahapan pengumuman, wawancara dan penentuan calon tiga besar.

Kata kunci: Pengisian Jabatan, Jabatan Struktural, Lelang Jabatan

MEKANISME PENGISIAN JABATAN STRUKTURAL MELALUI SISTEM LELANG JABATAN PADA LINGKUP PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh

Dwi Muharini Yunitasari

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA

Pada

Jurusan Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lampung

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2019

Judul Skripsi	:	**MEKANISME PENGISIAN JABATAN STRUKTURAL MELALUI SISTEM LELANG PADA LINGKUP PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG**
Nama Mahasiswa	:	Dwi Muharini Yunitasari
Nomor Pokok mahasiswa	:	1416041027
Jurusan	:	Ilmu Administrasi Negara
Fakultas	:	Ilmu sosial dan Ilmu Politik

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si.	**Nana Mulyana, S.IP., M.Si.**
NIP 19750720 200312 1 002	NIP 19710615 200501 1 003

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara

Dr. Noverman Duadji, M.Si.
NIP 19691103 200112 1 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si.** .....

Sekretaris : **Nana Mulyana, S.IP., M.Si.** .....

Penguji Utama : **Dr. Noverman Duadji, M.Si.** .....

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Syarif Makhya
NIP 19590803 198603 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **26 Juli 2019**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi/Laporan akhir ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana/Ahli Madya), baik Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.

2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.

3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi aka demik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dari karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandar Lampung, 26 Juli 2019
Yang membuat pernyataan,

Dwi Muharini Yunitasari
NPM. 1416041027

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama lengkap Dwi Muharini Yunitasari dilahirkan di Kota Bandar Lampung, pada 3 Juni 1996, merupakan anak kedua dari pasangan Ir. Sungkowo dan Ibu Ety Sri Hastuti. Penulis menempuh pendidikan di TK 02 Yapindo Kabupaten Tulang Bawang pada tahun 2000 - 2002. Kemudian melanjutkan pendidikan ke Sekolah Dasar (SD) 02 Yapindo Kabupaten Tulang Bawang pada tahun 2002 - 2008, dilanjutkan dengan menempuh pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Yapindo Kabupaten Tulang Bawang pada tahun 2008 dan lulus pada tahun 2011. Sekolah Menengah Atas dijalani penulis di SMA Negeri 1 Kota Bandar Lampung tahun 2011 - 2014.

Pada tahun 2014 penulis diterima menjadi mahasiswa Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung melalui jalur Mandiri dan tergabung dalam Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (HIMAGARA). Pada bulan Januari 2017 hingga Februari 2017 penulis mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Bandar Agung, Kecamatan Terusan Nunyai, Kabupaten Lampung Tengah selama 40 hari, penulis mendapatkan pengalaman yang luar biasa karena bisa belajar secara langsung dan bisa menerapkan bidang ilmu penulis kepada masyarakat setempat.

MOTTO

"Barang siapa yang bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhan tersebut untuk kebaikan dirinya sendiri"
(Q.S Al-Ankabut : 6)

"Waktu bagaikan pedang. Jika engkau tidak memanfaatkannya dengan baik (untuk memotong), maka ia akan memanfaatkanmu (dipotong)
(HR. Muslim)

"Manusia dinilai dari apa yang ia perbuat dan manfaat apa yang ia beri untuk sesama"
(Dwi Muharini Yunitasari)

PERSEMBAHAN

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan yang telah memberikan kesempatan sehingga dapat kuselesaikan sebuah karya ilmiah ini dan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang selalu kita harapkan syafaatnya di hari akhir kelak.
Aku persembahkan karya ini kepada :

Kedua Orangtuaku:
Sungkowo dan Ety Sri Hastuti
yang selalu menyayangiku dan mendoakanku dengan tulus serta
sumber penyemangat dalam hidupku
Kakakku Eko Yudi Prasetyo yang senantiasa menjadi warna dalam hidupku

Untuk keluarga besarku, sahabat-sahabatku dan juga teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan dukungan dan motivasi serta menemaniku dukungan dan motivasi serta menemaniku dalam suka maupun duka dalam mencapai keberhasilanku.

Para pendidik dan Alamamater tercinta
UNIVERSITAS LAMPUNG

SANWACANA

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Mekanisme Pengsisian Jabatan Struktural Melalui Sistem Lelang Jabatan Pada Lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung",** Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Administrasi Publik (S.A.P) di Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini antara lain:

1. Bapak Dr. Syarif Makhya selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
2. Bapak Dr. Noverman Duadji, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Admnistrasi Negara juga selaku dosen penguji. Penulis mengucapkan terima kasih atas segala ilmu yang diberikan serta masukan, saran, kritikan, nasihat, dan bimbingannya yang sangat bermanfaat dan juga banyak membantu sehingga penulis mampu menyelesaikan proses penyusunan skripsi.

3. .Ibu Dra. Dian Kagungan, M.H. selaku dosen pembimbing akademik. Terimakasih buatas nasehat, arahan, motivasi, dan ilmu yang diberikan selama proses pendidikan hingga saat ini.
4. Ibu Intan Fitri Meutia, S.A.N., M.A., Ph.D. selaku sekretaris jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si.selaku dosen pembimbing utama. Terimakasih banyak atas bimbingan, arahan, nasehat, saran, motivasi serta semangat. Terimakasih atas pelajaran berharga yang telah bapak berikan sehingga penulis mampu menjadi pribadi yang lebih kuat dan ikhlas dalam menghadapi segala rintangan dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Penulis memohon maaf atas segala kesalahan dan kekurangan penulis yang sekiranya kurang berkenan.
6. Bapak Nana Mulyana, S.IP., M.Si., selaku dosen pembimbing kedua. Penulis mengucapkan terima kasih atas motivasi, saran, dan bimbingannya yang sangat banyak membantu penulis dalam proses penyusunan skripsi. Penulis juga memohon maaf atas segala kesalahan dan kekurangan penulis sekiranya kurang berkenan.
7. Kepada Seluruh Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Prof. Yulianto, Pak Bambang, Ibu Anisa, Ibu Devi, Pak Syamsul, Pak Eko, Ibu Novita, Ibu Meliyana, Pak Simon, Ibu Rahayu, Ibu Dewi, Ibu Selvi, Ibu Ita terimakasih banyak untuk semua ilmu yang telah diajarkan kepada penulis.

8. Bapak Azhari, Bapak Johari, serta Ibu wulan selaku staf Jurusan Ilmu Administrasi Negara yang selalu membantu dalam hal administratif. Terimakasih atas kesabaran dan kesediaannya selama ini.
9. Terimakasih untuk Keluargaku yang sangat saya sayangi, Papa dan Mama serta Kakakku, Terima kasih atas kasih saying yang telah diberikan selama ini, terimakasih atas semua do'a, motivasi, pengorbanan, pelajaran yang selama ini kalian berikan. Terimakasih atas kepercayaan dan amanat yang selama ini diberikan untuk menyelesaikan studiku sehingga aku bias mencapai gelar Sarjana Administrasi Publik.
10. Temen-temenku yang selalu menemani selama 4 tahun lebih di jurusan Ilmu Administrasi Publik yaitu (Fatwa Nurmala, Triaz Rizmaulia, Tanicha Aprlia, Muslimah, Fatriany Rozi, Roihanah Saidah, Rifki Irawan, Sisca Aprilya, Trias Cininta, Ditho Nugraha, Mia Arta, Istie Ramdhiana, Faiz Jamar, Andra Diah)
11. Gelas Antik (Adi, Rian, Alvin, Andriyanto, Anggi Lestari, Anggi Setiawan, Annisa Utami, Annis Yurida, Ari, Arizal, Anung, Arif, Bella, Binter, Deni, Desriyanto, Dian, Dinda, Dira, Dwi, Septi, Fadly, Fazry, Ferry, Gusty, Heni, Herwan, Hiro, Holil, Idris, Intan, Istiqomah, Julian, Fungki, Marselin, Martiana, Maya, Megita, Meli, Ma'aruf, Reza, Wahyu Syawaldi, Mutiara, Nabila Aisyah, Nabila Cho, Nadya, Ni'mah, Nihan, Niza, Nur, Arifah, Asih, Nur Muharany, Widi, Hasan, Nurlaila, Nuridin, Oci, Okta, Pranita, Rani, Refi, Regi, Ririn, Robi, Roihanah, Rydho, Sandi, Sangga, Satria Adhi, Satria Sakti, Septika, Sintong, Suci, Thizarani, Taufik, Tengku, Tiyazs, Wahyu Hidayat, Yumas, Yunia, Sondang) Serta keluarga besar Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara terutama untuk Gelas Antik yang tidak bias disebutkan satu persatu,

terimakasih atas segala kebersamaa dan dukungannya selama proses perkuliahan. Semoga kita sukses semua, Aamiin.

12. Terimakasih kepada Arif Wahyu Raharjo yang selalu mendukung yang selalu menemani dalam pengerjaan skripsi ini. Makasih juga sudah luangin waktu untuk dengerin segala curhatan keluh kesah aku dalam penyelesaian penulisan skripsi ini dan mengajarkan aku untuk terus semangat.
13. Sahabat dari SMP ku (Amelia Maitri, Dian Ayu, Inggrid Renvilia, Nona, Pinkie Enjelyan, Ratih Dinar) Terimakasih sudah menemani dari kurang lebih Sembilan tahun ini tempat mengisi kehidupan senang dan sedihku
14. Sahabat dari SMA ku (Fazlina Amalia dan Meilisa Hidayah) Terimakasih telah mengisi hari-hari ku dengan canda, tawa, dan semangat, semoga kalian juga semangat menyelesaikan skripsinyakarena waktu terus berjalan
15. Teman-teman KKN Bandar Agung ku yang tercinta (Marstsiliamarta, Jihan Litani, Revi Tri, Reza Adi, Ricky Subarkah, Ronando Abadi) Terimakasih banyak sudah menjadi keluarga kecil bahagia selama lebih dari 40 hari bersama berbagi pengalaman.
16. Segenap Informan Penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung penulis mengucapkan terimakasih kepada Bapak Muzzani Ali, S.E., selaku kasubbag umum dan kepegawaian, Bapak M. Sueb, S.H., selaku kabid pengembangan aparatur, Ibu Heldaria, S.H., M.M., selaku kasubbid pengembangan kompetensi, Ibu Dra. Rohaniah, M.M., selaku sekretaris Badan Kepegawaian Daerah, dan Bapak A. Rahman selaku panitia seleksi. Penulis mengucapkan terimakasih kepada bapak dan ibu atas informasi dan juga data-data, bantuan, dan juga waktu luang yang telah diberikan kepada penulis,

penulis merasa sangat terbantu dengan bantuan-bantuannya dalam proses penelitian, sehingga penulis dapat menyelesaikannya skripsi ini.

17. Seluruh pihak yang membantu penulis selama perkuliahan dan penyusunan skripsi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Penulis ucapakan terimakasih untuk semuanya.

Semoga sebuah karya sederhana ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Bandar Lampung, 26 Juli 2019
Penulis

Dwi Muharini Yunitasari

DAFTAR ISI

ABSTRACT.....i
ABSTRAK ii
HALAMAN JUDUL iii
HALAMAN PERSETUJUAN iv
HALAMAN PENGESAHAN v
HALAMAN PERNYATAAN vi
RIWAYAT HIDUP..... vii
MOTTO viii
PERSEMBAHAN ix
SANWACANA.....x
DAFTAR ISI xvi
DAFTAR TABEL xix
DAFTAR GAMBAR xx

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah..... 5
C. Tujuan Penelitian 5
D. Manfaat Penelitian 5

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Birokrasi Pemerintahan 7
   1. Pengertian Birokrasi Pemerintahan..... 7
   2. Kategori Birokrasi Pemerintahan..... 11
   3. Restrukturisasi Birokrasi..... 13
B. Tinjauan Manajemen Sumber Daya Aparatur Publik..... 18
   1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia..... 18
   2. Sumber Daya Aparatur Publik 20
   3. Manajemen Sumber Daya Aparatur Publik 26

C. Tinjauan Tentang Konsep Merit System Dalam Birokrasi Pemerintahan 30
D. Tinjauan Tentang Aparatur Sipil Negara (*Civil Servant*) 34
1. Pengertian Aparatur Sipil Negara (*Civil Servant*) 34
E. Tinjauan Tentang Pengisian Jabatan Melalui Lelang Jabatan 36
1. Pengertian Jabatan 36
2. Pengertian Pengisian Jabatan 40
3. Pengukuran Rekrutmen Jabatan 50
F. Kerangka Pikir Penelitian 55

III. METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian 58
B. Fokus Penelitian 58
C. Lokasi Penelitian 59
D. Informan Penelitian 60
E. Jenis Data 60
F. Teknik Pengumpulan Data 61
G. Teknik Analisis Data 63
H. Teknik Keabsahan Data 64

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran umum 66
1. Profil Kota Bandar Lampung 66
2. Gambaran Umum ASN 70
3. Profil Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandar Lampung 72
4. Tugas Unsur Badan 76
5. Jabatan Struktural (Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama) 83
B. Hasil Penelitian 84
1. Tata Cara Seleksi Pengisian Janbatan Pimpinan Tinggi Pratama .. 85
a. Persiapan 86
b. Pelaksanaan 91
c. Seleksi Administrasi 94
d. Seleksi kompetensi, wawancara akhir dan penelusuran rekam jejak calon 95

e. Tes Kesehatan dan Psikologi 96
f. Hasil Seleksi 96
g. Pembiayaan 96
h. Monitoring dan Evaluasi 97
2. Penerapan Prinsip Kapasitas, Kompetensi dan Integritas Dalam Mekanisme Pengisian Jabatan Struktural Melalui Sistem Lelang Jabatan Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung 97
C. Pembahasan 102

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 127
B. Saran 128

DAFTAR PUSTAKA 129
LAMPIRAN 132

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. Informan Penelitian 60
Tabel 2. Daftar Nama Badan Dan Dinas Daerah Dilingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung 69
Tabel 3. Sumber Daya Manusia Pada BKD Kota Bandar Lampung Menurut Status Kepegawaian 82
Tabel 4. Sumber Daya Manusia Pada BKDKota Bandar Lampung Menurut Pangkat/GolonganRuang 82
Tabel 5. Kondisi Pegawai BKD Kota Bandar Lampung Menurut Tingkat Pendidikan Formal 83
Tabel 6. Daftar nama panitia seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama pemerintah kota Bandar Lampung 87

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir Penelitian..... 57
Gambar 2. Struktur Perangkat Daerah Kota Bandar Lampung..... 67
Gambar 3. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung 78

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemerintah pada tahun 2014 memberlakukan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UUASN) yang mengatur berbagai aspek terkait manajemen Aparatur Sipil Negara sebagai keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme, penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, pengajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.

Salah satu aspek dalam pemberlakuan UUASN adalah lelang jabatan, sebagaimana diatur dalam Pasal 72 UUASN, bahwa setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Hal ini berarti sistem promosi PNS haruslah terbuka dan kompetitif. Lelang jabatan merupakan salah satu bagian dari kebijaksanaan dalam manajemen PNS yang dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme ssesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan. Jabatan merupakan kedudukan yang menunjukan tugas, tanggung jawab,

wewenang, dan hak seorang PNS dalam suatu jabatan dalam suatu organisasi negara.

Sesuai dengan uraian diatas maka diberlakukan UUASN maka pengisian jabatan struktural dilaksanakan melalui mekanisme lelang jabatan. Artinya pemerintah daerah dan menyelenggarakan lelang jabatan untuk mengisi jabatan tertentu sebagai bentuk pelaksanaan dari ketentuan lelang jabatan tersebut.

Berdasarkan hasil pra riset yang dilakukan pada Pemerintah Kota Bandar Lampung, mekanisme pengisian jabatan struktural melalui sistem lelang jabatan pada lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung berdasarkan pada Pengumuman Nomor: 800/1437/IV.14/Pansel/2018 tentang Seleksi Terbuka dan Kompetetif Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Kota Bandar Lampung. Dimana jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang dibuka untuk diikutsertaan dalam seleksi terbuka dan kompetetif yaitu: Kepala Badan Penanggulangan Daerah Kota Bandar Lampung, Kepala Dinas Perhubungan Kota Bandar Lampung, Kepala Satuan Polisi Pamong Praja, Kepala Dinas Perizinan dan PTSP Kota Bandar Lampung, Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kota Bandar Lampung, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung, Kepala Dinas Perumahan dan Pemukiman Kota Bandar Lampung dan Kepala Dinas Lingkungan Hidup Kota Bandar Lampung.

Jabatan struktural merupakan kedudukan yang menunjukan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural anatara lain dimaksudkan untuk membina karier PNS dalam jabatan struktural dan

kepangkatan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural seseorang harus berstatus sebagai PNS, Calon Pegawai Negeri Sipil tidak diangkat dalam jabatan struktural.

Persyaratan PNS untuk dapat diangkat hingga menduduki suatu jabatan struktural salah satunya adalah setiap pejabat yang diangkat dalam jabatan struktural haruslah memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan akan mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional, khususnya penerapan kerangka teori, analisis metodologi pelaksanaan tugas dalam jabatannya, akan tetapi pada kenyataannya dilihat di lapangan masih ditemui kualifikasi pendidikan dalam pengangkatan dalam jabatan yang tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan.

Sesuai dengan ketentuan di atas maka lelang jabatan secara ideal dilaksanakan dengan mempertimbangkan faktor kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, san persyaratan yang dimiliki oleh pegawai. Pada kenyataannya fenomena pengangkatan PNS dalam jabatan struktural selama menyimpang dari aturan-aturan yang ditetapakan tersebut. Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural ataupun penempatannya masih didominasi kepentingan plotik, kerabat, keluarga, dan lain sebagainya.

Pelaksanaan pengangkatan pegawai harus dilaksanakan dengan mempertimbangakan kompetensi dan kemampuan pegawai. Pengangkatan pejabat pemerintahan yang tidak sesuai dengan kompetensi pegawai berdampak buruk bagi kinerja organisasi, di antaranya rasa tidak senang dengan pejabat yang diangkat karena merasa pengangkatan tersebut tidak adil. Rasa tidak senang ini

seringkali berakibat menurunnya tingkat etos kerja dengan pejabat yang bersangkutan sehingga akhirnya pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai yang bersangkutan dengan pejabat tersebut menjadi kurang baik hasilnya. Selain itu ada rasa kurang puas dari pegawai yang lainpada akhirnya berakibat paa menurunnya prestasi kinerja pegawai.

Menurut Kansil (2009: 79-80), lelang jabatan bertujuan untuk memilih aparatur yang memiliki kapasitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk mengisi posisi/jabatan tertentu sehingga dapat menjalankan tugas yang lebih efektif dan efisien. Kapasitas merupakan kemampuan muntuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan, kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan, sedangkan integritas Integritas pegawai adalah kemampuan mewujudkan hakikat dirinya sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah, menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Mekanisme Pengisian Jabatan Struktural Melalui Sistem Lelang Jabatan Pada Lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung”.**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah: “Apakah prinsip kapasitas, kompetensi dan integritas diterapkan dalam mekanisme pengisian jabatan struktural melalui sistem lelang jabatan pada lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung?”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penerapan prinsip kapasitas, kompetensi dan integritas diterapkan dalam mekanisme pengisian jabatan struktural melalui sistem lelang jabatan pada lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

   Dapat berguna dalam menambah wawasan dan kajian Manajemen Pemerintahan, khususnya bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkaitan dengan implementasi rekrutmen pegawai dalam pengisian jabatan struktural melalui sistem lelang jabatan pada lingkup pemerintah Kota Bandar Lampung.

2. Manfaat Praktis

   Hasil penelitian ini berguna sebagai sumbangan pemikiran bagi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam aspek pelaksanaan lelang jabatan struktural di Lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung yang sesuai reformasi birokrasi

publik. Selain itu hasil penelitian ini juga diharapkan sebagai rujukan bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung dalam melaksanakan pengisian jabatan struktural melalui sistem lelang jabatan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Birokrasi Pemerintahan

1. Pengertian Birokrasi Pemerintahan

Konsep birokrasi sebagaimana yang dicetuskan oleh Weber menunjuk pada pengaturan pekerjaan secara hierarkis, impersonal, rasional, yurisdiktif-legalistik dan meritokrasi (Santoso, 2002: 12). Dapat pula dikatakan bahwa birokrasi adalah merupakan bentuk organisasi yang paling rasional. Karekteristik birokrasi yang ideal itu menurut Weber dapat disimpulkan dengan ciri-ciri:

a. *a hierarchical system of authority* (sistem kewenangan yang hirarkis),

b. *a systematic division of labour* (pembagian kerja yang sistematis),

c. *a clear specification of duties for anyone working in it* (spesifikasi tugas yang jelas),

d. *clear and systematic diciplinary codes and procedures* (kode etik disiplin dan prosedur yang jelas dan sistematis),

e. *the control of operations through a consistent system of abstract rules* (kontrol operasi melalui sistem aturan yang berlaku secara konsisten),

f. *a consistent application of general rules to specific cases* (aplikasi kaidah-kaidah umum ke hal-hal spesifik dengan konsisten),

g. *the selection of employees on the basis of objectively determined qualification* (seleksi pegawai yang didasarkan pada kualifikasi standar yang obyektif),

h. *a system of promotion on the basis of seniority or merit, or both* (sistem promosi berdasarkan senioritas atau jasa, atau keduanya)

Weber lebih sering menggunakannya sebagai birokrasi pemerintahan yaitu meletakan efisiensi sebagai norma birokrasi, karena itu untuk meningkatkan efisiensi sistem pembagian kerja dalam birokrasi dikembangkan melalui spesialisasi kerja yang jelas. Pengembang birokrasi dilakukan baik secara vertikal (hirarkis) ataupun secara horizontal dalam organisasi. Birokrasi juga harus memiliki aturan yang jelas yang mengatur hubungan kerja secara impersonal. Jabatan-jabatan di birokrasi diisi oleh orang-orang yang secara teknis berkompeten atau profesional dibidangnya. Pola rekruitmen dan promosi pegawai dalam birokrasi didasarkan pada aturan formal. Para pegawai (birokrat) memandang tugas sebagai karier seumur hidup dan mendapatkan kompensasi (gaji) dari tugas yang dilaksanakan. Sumber legitimasi dari birokrasi berasal dari aturan yang berlaku atau legalitas formal (Thoha, 2007: 8).

Upaya untuk merealiasikan tata pemerintahan yang baik, sudah seharusnya pemerintah segara menyediakan dan mempersiapkan tenaga kerja birokrasi profesional yang mampu menguasai teknik-teknik manajemen pemerintahan yang tidak hanya berorientasi pada peraturan tetapi juga pada pencapaian tujuan (Kartasasmita, 2004: 67).

Menurut Albrow (1996: 67-69), terdapat tujuh konsep tentang birokrasi adalah sebagai berikut:

a. Birokrasi sebagai organisasi rasional

   Weber memandang birokrasi sebagai suatu mekanisme sosial yang memaksimumkan efesiensi dan juga sebagai bentuk organisasi sosial yang memiliki ciri-ciri khas. Kedua kriteria ini bukan merupakan bagian dari sebuah definisi, karena hubungan antara atribut-atribut suatu lembaga sosial dan akibat-akibatnya merupakan seuatu masalah bagi verifikasi empirik dan bukan definisi. Birokrasi mengacu pada mode pengorganisasian dengan tujuan utama yaitu untuk menjaga stabilitas dan efesiensi dalam organisasi yang besar dan kompleks

b. Birokrasi sebagai inefesiensi organisasi

   Gagasan tentang inefesiensi organisasi tidak meluas sampai pada pengertian tentang perebutan kekuasaan oleh pejabat. Birokrasi sebagai ketidak sempurnaan dalam struktur dan fungsi dalam organisasi-organisasi besar. Gejal-gejala birokrasi dalam hal ini meliputi: terlalu percaya pada preseden, kurang inisiatif, penundaan (lamban dalam berbagai urusan), berkembang biaknya formulir (terlalu banyak formalitas), duplikasi usaha dan departementalisme.

c. Birokrasi sebagai kekuasaan yang dijalankan oleh pejabat

   Birokrasi adalah suatu istilah yang dipakai pada sistem kontrol pemerintah yang sepenuhnya ada di tangan pejabat dengan kekuasaan mereka itu kebebasan warga negara menjadi sangat terancam.

d. Birokrasi sebagai administrasi negara (publik)

Istilah birokrasi di sini tidak digunakan dalam arti yang tercela (*individious*) tetapi mengacu kepada suatu kelompok umat manusia atau para pekerja yang menjalankan pekerjaan dan fungsi tertentu yang dianggap penting oleh masyarakat. Adanya klasifikasi birokrasi sebagai administrasi negara yaitu:

1) Berorientasi sebagai abdi bagi penguasa dan strata sosial yang utama
2) Sepenuhnya tunduk pada penguasa'
3) Bersifat otonom dan berorientasi pada keuntungannya sendiri'
4) Berorientasi pada diri sendiri, tetapi secara umum juga melayani negara (*polity*) ketimbang strata tertentu.

e. Birokrasi sebagai administrasi yang dijalankan pejabat

Konsep ini berhubungan dengan suatu kerangka analisis organisasi yang dengannya organisasi dipandang sebagai sebagai struktur dari pihak ketiga. Di dalam struktur tersebut staf-staf administrasi yang menjalankan otoritas keseharian menjadi bagian penting dalam menjalankan kegiatan administrasi.

f. Birokrasi sebagai suatu organisasi

Birokrasi sebagai suatu organisasi merupakan sekumpulan orang yang memiliki keterikatan dalam tempat dan waktu tertentu, melaksanakan kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan dan ketergantungan antara satu dengan yang lainnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

g. Birokrasi sebagai masyarakat modern

Birokrasi sebagai suatu masyarakat modern merupakan perkembangan birokrasi yang dijalankan oleh penguasa dalam kaitannya dengan perkembangan pada masyararakat yang mengalami kemajuan di berbagai bidang dan mampu menjalin kerja sama dengan para birokrat.

2. Kategori Birokrasi Pemerintahan

Deskripsi mengenai konsepsi birokrasi pemerintahan apabila dikelompokkan setidaknya akan menjadi tiga ketegori, yaitu:

Pertama, Birokrasi dalam pengertian yang baik atau rasional (BureauRationality) seperti yang terkandung dalam Hegelian Bureaucracy dan Weberian Bureaucracy, kedua birokrasi dalam pengertian sebagai suatu penyakit (Bureau-Pathology) seperti diungkap oleh Karl Marx, Laski dan sebagainya, dan ketiga birokrasi dalam pengertian netral (Value-Free) (Santoso, 2002: 12).

Dalam pengertian yang pertama, *Bureau Rationality, Hegelian Bureaucracy* melekat birokrasi sehingga institusi yang menjembatani antara Negara yang menamanifestasikan kepentingan umum dan *Civil Society* yang memanifestasikan kepentingan khusus dalam masyarakat (Santoso, 2002: 13).

Sementara itu *Weberian Bureaucracy* memandang birokrasi sebagai aparat administratif dari suatu organisasi yang dibangun atas dasar hubungan otoritas dan dominasi yang *Legal-Rational* yakni organisasi yang sumber legitimasinya bersandar pada pola-pola legal dan peraturan-peraturan resmi. Dalam konsep Weber ini birokrasi sebagai aparat administratif mempunyai peran yang menentukan tumbuh dan berkembangnya organisasi tersebut, sehingga perhatian

Weberian ini lebih kepada struktur (birokrasi) yang telah diatur secara normatif dan mekanisme untuk mempertahankan struktur tersebut untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi (Santoso, 2002: 13).

Menurut pandangan yang kedua, *Bureau-Pathology*, merupakan reaksi terhadap pandangan pertama karena menurut pandangan kedua ini, konsep-konsep *Hegelian* dan *Weberian* tidak pernah terwujud dalam kenyataan empiris. Dalam pandangan *Bureau-Pathologi*, birokrasi dipandang sebagai suatu yang negatif, buruk dan kontra produktif. Dalam pandangan ketiga, *Value-Free*, birokrasi tidak dipandang sebagai suatu yang baik ataupun buruk melainkan netral, yakni dipandang sebagai birokrasi pemerintah *(Governmental Bureaucracy)*, yakni sekumpulan tugas dan jabatan yang terorganisasi secara formal. Birokrasi dipandang sebagai sistem pelaksanaan kerja yang berpegang pada hirarki dan jabatan yang berisi wewenang dan tanggung jawab yang berpengaruh dan saling menentukan pelaksanaan pekerjaan setiap unit/satuan kerja (Santoso, 2002: 14).

Berdasarkan perspektif ini, birokrasi dapat dikatakan merupakan suatu yang sangat dibutuhkan dan urgen dalam satu organisasi untuk mewujudkan pembagian kerja dengan memberikan wewenang dan tanggung jawab tertentu. Dengan kata lain bahwa birokrasi adalah pengorganisasian untuk menciptakan keteraturan dan ketertiban dalam mewujudkan kerja sama sejumlah orang yang bermaksud mencapai tujuannya.

3. Restrukturisasi Birokrasi

Menurut Hariandja (2004: 48), restrukturisasi Birokrasi dapat diartikan sebagai sebuah proses redesain atau penataan ulang terhadap tatanan birokrasi yang telah ada. Ketika terjadi dinamika pada lingkungan baik internal maupun eksternalnya maka birokrasi juga harus mengadaptasi dinamika tersebut supaya dapat survive. Adaptasi terhadap dinamika yang terjadi menyebabkan birokrasi harus tampil sesuai dengan realitas yang ada. Restrukturisasi atau penataan kembali organisasi birokrasi pada hakekatnya adalah aktivitas untuk menyusun satuan organisasi birokrasi yang akan diserahi bidang kerja, tugas atau fungsi tertentu.

Penyusunan struktur organisasi menurut Nawawi (2006) harus memperhatikan 4 faktor pendekatan situasional, yaitu:

a. Struktur organisasi harus sesuai dengan tugas untuk menghilangkan kesan bahwa organisasi terlalu besar dan rumit. Struktur organisasi dikaitkan dengan misi yang harus diemban, strategi yang ditetapkan, uraian tugas institusional dan personal, tersedianya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang spesialistik, dukungan anggaran, serta tersedianya sarana dan prasarana kerja;
b. Pengurangan jarak kekuasaan. Mengurangi jarak kekuasaan berarti penciptaan organisasi yang datar, peningkatan intensitas dan frekuensi komunikasi langsung antara atasan dan bawahan, pemberdayaan para bawahan, terutama dalam bentuk kesempatan turut terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan, penyeliaan yang simpatik, dan sistem penilaian kinerja bawahan yang objektif;

c. Kemungkinan penggunaan tipe-tipe organisasi lain. Seperti diketahui, berbagai tipe organisasi yang dapat digunakan ialah organisasi fungsional, organisasi matriks, dan kepanitiaan atau *adhocracy*. Dengan menggunakan salah satu tipe organisasi tersebut, kinerjanya akan memuaskan, tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitasnya tinggi, mampu memberikan pelayanan dengan cepat, dan kepuasan kliennya terjamin;
d. Salah satu prinsip organisasi yang harus dipahami adalah keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab. Hal ini berarti struktur apapun yang digunakan harus menjalin keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab yang mencerminkan kebijakan pimpinan dalam menerapkan pola desentralisasi untuk pengambilan keputusan.

Realitas penyelenggaraan pemerintahan semasa rezim Orde Baru menempatkan birokrasi dalam kedudukan yang sangat dominan. Dominannya kedudukan posisi birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan merupakan instrumen dari praktek pemerintahan yang otoriter. Ketika menempatkan birokrasi (pemerintah) dalam kedudukan yang berhadapan dengan masyarakat maka posisi masyarakat relatif sangat tidak berdaya. Kondisi birokrasi yang tampil dengan realitas yang demikian karena birokrasi ditopang oleh sumber daya yang relatif berlebih apabila dibandingkan dengan yang dimiliki oleh masyarakat. Struktur birokrasi dibangun dan dikembangkan ke segala arah, baik secara vertikal maupun secara harizontal. (Syaukani, 2002: 6)

Ketika terjadi perubahan politik di tingkat nasional dengan bergulirnya reformasi, maka ada kehendak untuk memberdayakan masyarakat dan mengurangi dominasi

birokrasi. Keinginan tersebut merupakan cerminan dari demokratisasi. Demokrasi menuntut penguatan pada sisi masyarakat dibandingkan dengan birokrasi/pemerintah. Dengan adanya demokrasi memungkinkan masyarakat dapat menentukan nasibnya sendiri yang selama ini tidak bisa didapatkannya. Karena dengan demokrasi masyarakat akan memiliki akses yang luas untuk masuk dan terlibat dalam arena proses pengambilan kebijakan publik. Demokrasi menjadikan masyarakat tidak lagi sekedar objek yang bisa dieksploitasi namun masyarakat akan menjadi subjek (Tjokrowinoto: 29).

Sesuai dengan perkembangan, maka sekarang ini paradigma *Good Governance* menjadi suatu tuntutan dalam penyelenggaraan pemerintahan. *Good Governance* menuntut keseimbangan peran antar semua unsur pendukungnya, yaitu Negara/pemerintah (birokrasi), sektor swasta dan masyarakat. Realitas sekarang ini menunjukan bahwa posisi masyarakat relatif sangat tidak seimbang (tidak berdaya) dibandingkan dengan posisi unsur lainnya yaitu negara dan sektor swasta sebagai akibat praktek penyelenggaraan pemerintah masa lalu (Widodo, 2001: 8).

Dengan diimplementasikannya paket peraturan otonomi daerah yang baru, maka Pemerintah Daerah salah satunya harus melakukan restrukturisasi terhadap birokrasinya. Keharusan Pemerintah Daerah untuk melakukan restrukturisasi terhadap birokrasi haruslah sejalan dengan perkembangan paradigma penyelenggaraan pemerintahan yang baru yaitu harus mampu mewujudkan *Good Governance* khususnya ditingkat lokal. Realitas masyarakat yang tidak berdaya sebagai akibat dari kebijakan masa lalu, maka melalui restrukturisasi birokrasi,

Pemerintah Daerah harus mampu menciptakan pemberdayaan masyarakat. Pemberdayaan masyarakat ini dimaksudkan untuk dapat mencapai kesejajaran dengan unsur lain sebagai penopang terciptanya *Good Governance,* yaitu negara/pemerintah (birokrasi) dan sektor swasta yang selama ini lebih berdaya dari masyarakat (Wanandi, 2001: 17)

Restrukturisasi Birokrasi yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah dalam kerangka pengembangan *Good Governance* di tingkat lokal, maka restrukturisasi haruslah mampu menciptakan sebuah Birokrasi Pemerintah Daerah yang tampil dengan performa yang baru. Tampilan Birokrasi Pemerintah Daerah haruslah tidak lagi seperti masa sebelumnya, yaitu sebuah Birokrasi Pemerintah Daerah yang besar dan banyak memerlukan sumber daya, namun harus eksis dengan ramping namun kaya fungsi. Apabila Birokrasi Pemerintah Daerah bisa tampil dengan performa baru yang *"lean and mean"* maka kehendak untuk memberdayakan rakyat akan dapat diwujudkan. Karena sumber daya yang selama ini dipakai untuk birokrasi bisa digunakan untuk memberdayakan masyarakat. Dengan berdayanya masyarakat maka akan ada keseimbangan peran dari semua unsur penopang *Good Governance*. Adanya keseimbangan peran antar unsur penopang *Good Governance* akan dapat mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Sesuai dengan aspek pemerintahan dari *Good Governance* tersebut, maka tampilan Birokrasi Pemerintah Daerah yang akomodatif terhadap pengembangan *Good Governance* hanya mungkin tercipta jika birokrasi tersebut telah mampu merubah dirinya menjadi organisasi yang dapat meningkatkan kompetensi administrasi, transparansi dan efisiensi dalam diri birokrasi itu sendiri. Tampilan

birokrasi yang demikian akan mampu banyak mengurangi penggunaan sumber daya yang selama ini dipergunakannya. Sehingga sumber daya yang selama ini digunakan oleh birokrasi bisa transfer untuk peningkatan pemberdayaan masyarakat. (Wanandi, 2001: 19-20)

Dalam kontek restrukturisasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah, organisasi birokrasi harus memiliki kompetensi baik dari sisi kelembagaan maupun dari sisi personil. Kompetensi kelembagaan dimaksudkan sebagai kemampuan atau kewenangan yang dimiliki oleh lembaga/organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kompetensi kelembagaan ini mengandung makna bahwa organisasi yang dibentuk benar-benar memiliki kewenangan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara efektif dan efisien. Kompetensi kelembagaan dimaksudkan untuk menghindari adanya duplikasi pelaksanaan tugas (*overlap* antar lembaga yang ada) karena dengan adanya kompetensi lembaga maka setiap lembaga akan memiliki karakteristik yang berbeda dengan lembaga lainnya dalam menjalankan aktivitasnya untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dari tujuan organisasi. Tidak adanya duplikasi antar organisasi mensyaratkan dibangunnya sebuah organisasi birokrasi yang ramping (Wibawa, 2005: 23).

Melalui bangunan organisasi birokrasi yang demikian maka sumber daya untuk birokrasi juga akan mengalami pengecilan. Sedangkan kompetensi personil diartikan sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki personil berupa pengetahuan dan keterampilan yang dijadikan dasar dalam penempatan/promosi pada jabatan-jabatan yang tersedia dalam jajaran organisasi birokrasi hasil proses

restrukturisasi. Dengan ada kompetensi personil di jajaran organisasi birokrasi pemerintah daerah maka penggunaan sumber daya untuk keperluan birokrasi akan mengalami pengecilan, karena profesionalisme birokrat dapat diwujudkan.

B. Tinjauan Tentang Manajemen Sumber Daya Aparatur Publik

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur input sama dengan unsur input lainnya seperti modal, mesin, bahan mentah dan teknologi yang diubah melalui proses produksi menjadi output berupa barang atau jasa. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia ini menitik beratkan perhatiaannya pada masalah-masalah manusia dalam hubungan kerja dengan tugas-tugasnya tanpa mangabaikan faktor-faktor produksi lainnya.

Tugas manajemen sumber daya manusia yang paling penting adalah mengatur dan mengelola faktor manusia seoptimal mungkin agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan efisien dengan jalan menyusun, mengembangkan, dan melaksanakan program pembangunan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pelaksanaan pemberian insentif dan motivasi dalam rangka meningkatkan motivasi kerja adalah suatu aspek dari manajemen sumber daya manusia, untuk itu perlu diketahui definisi atau pengertian dari manajemen sumber daya manusia untuk dapat lebih memahami maksud dan tujuan dari penelitian ini.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Gary Dessler (2009:2) *"Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising"*(manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian).

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Sadili Samsudin (2010: 45:22) mengemukakan bahwa: Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didaya gunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.
Pendapat lain mengenai definisi manajemen sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani (2009:49) mengemukakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanage (mengelola) sumber daya manusia yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanan, dan pengendalian fungsi produksi, pemasaran, maupun kepegawaian dalam pencapaian tujuan perusahaan". Sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2010: 45:118) adalah "ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat".

Berdasarkan berbagai definisi para ahli manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses

yang dilakukan oleh atasan untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas agar tenaga kerja dapat di daya gunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan. Fokus sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia, yang diatur menurut perpaduan fungsi manajemen dengan fungsi operasional SDM diantaranya planning, organizing, actuating, dan controlling, dalam melaksanakan kegiatan recruitmen, development, maintenance, integration, separation agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

2. Sumber Daya Aparatur Publik

Aparatur merupakan suatu komunitas individu-individu yang memiliki tugas dan fungsi yang terlembagakan untuk melayani rakyat diartikan secara singkat sebagai pemikir, perencana, pelaksana sekaligus pengawas jalannya kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat atas nama kepala daerah (Sarundajang dalam Sanyoto, 2012:18).

Aparatur merupakan perangkat pemerintah yang memiliki sistem aturan dan terstruktur, yang digunakan untuk menyelenggarakan pemerintahan baik di tingkat Pusat atau Daerah. (Nurcolis dalam Sanyoto, 2012: 20). Aparatur secara sempit diartikan juga sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), dan bekerja pada departemen, lembaga pemerintah non-departemen, kesekretariatan lembaga tinggi negara, instansi vertikal di daerah provinsi/kabupaten/kota, kepaniteraan

pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya. (Ibid dalam Sanyoto, 2012:21).

Menurut Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dinyatakan bahwa pegawai negeri yaitu setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sumber daya aparatur di samping Aparatur Sipil Negara terdapat Pekerja Tenaga Harian Lepas (PTHL) atau disebut istilah honorer. PTHL/honorer merupakan pegawai yang diangkat untuk jangka waktu tertentu untuk melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis dan profesional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. PTHL tidak berkedudukan sebagai pegawai negeri.

Aparatur Sipil Negara dibagi menjadi Aparatur Sipil Negara Pusat dan Aparatur Sipil Negara Daerah. Aparatur Sipil Negara Pusat adalah Aparatur Sipil Negara yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Sedangkan Aparatur Sipil Negara Daerah adalah Aparatur Sipil Negara Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintahan Daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya.

Aparatur Sipil Negara (ASN) pada jabatannya memiliki kedudukan dalam kepemerintahan, dimana kedudukan dari Aparatur Sipil Negara adalah sebagai berikut:

a. Pegawai Negeri berkedudukan sebagai Aparatur Negara yang bertugas untuk memberi pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraa tugas negara, pemerintah dan pembangunan.
b. Dalam kedudukan dan tugas tersebut Pegawai negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik, serta tidak diskriminasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
c. Untuk menjamin netralisasinya, Pegawai Negeri dilarang menjadi anggota dan pengurus partai politik (Sedarmayanti, 2008: 372)

Oleh sebab kedudukan ASN dalam roda pemerintahan, maka seorang ASN memiliki beberapa hak dan kewajiban yang wajib dipenuhi selama mengemban jabatannya. Hak dari seorang ASN dalam masa tugasnya meliputi:

a. Gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya (berdasarkan Undang Undang Nomor 43 tahun 1999, Pasal 7).
b. Memperoleh cuti untuk menjamin kesegaran jasmani dan rohani (berdasarkan Undang Undang Nomor 8/1974, Pasal 8).
c. Memperoleh perawatan bagi yang tertimpa kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya (berdasarkan Undang Undang Nomor 8 tahun 1974, Pasal 9).
d. Memperoleh uang duka bagi keluarga ASN yang tewas (berdasarkan Undang Undang Nomor 8 tahun 1974, Pasal 9).

e. Memperoleh tunjangan bagi yang menderita cacat jasmani dan rohani dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya yang mengakibatkan tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun juga.
f. Memperoleh pensiun bagi yang memenuhi syarat - syarat yang ditentukan.

Selain dari pada hak yang akan diterima oleh seorang ASN maka terdapat juga beberapa kewajiban yang harus terpenuhi pada masa tugas. Kewajiban ASN tersebut meliputi:

a. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.
b. Mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan dari segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan Negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri, atau pihak lain.
c. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah, dan Aparatur Sipil Negara.
d. Mengangkat dan mentaati sumpah/janji ASN dan sumpah/janji jabatan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang belaku.
e. Menyimpan rahasia Negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya.
f. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan Pemerintah baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku secara umum.
g. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.
h. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan bersemangat untuk kepentingan Negara.

i. Memelihara dan meningkatkan keutuhan,kekompakan, persatuan dan kesatuan Korps ASN.
j. Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara/Pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan dan materiil.
k. Mentaati ketentuan jam kerja.
l. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik.
m. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya.
n. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing.
o. Bertindak dan bersikap tegas,tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya.
p. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
q. Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya.
r. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
s. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kariernya.
t. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan tentang perpajakan.
u. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama ASN , dan terhadap atasan.
v. Hormat menghormati antara sesama warga negara yang memeluk agama/kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa yang ber-lainan.
w. Menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam bermasyarakat.

x. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
y. Mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang.
z. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelaggaran disiplin.

Pada dasarnya hak dan kewajiban ASN tidaklah secara keseluruhan memiliki kesamaan. Hal ini disebabkan karena adanya kemajemukan dari fungsi dan susunan organisasi, birokrasi dimana ASN ditempatkan serta jabatan ASN dalam masa tugasnya. Oleh sebab itu perlu dijelaskan mengenai jenis jabatan ASN dalam roda kepemerintahan.

Pada birokrasi pemerintah dikenal jenis jabatan karir, yaitu jabatan dalam lingkungan birokrasi yang hanya dapat diduduki oleh ASN. Jabatan karir dapat dibedakan menjadi 2, yaitu:

a. Jabatan Struktural, yaitu jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Jabatan struktural di ASN Pusat meliputi Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal, Kepala Biro dan Staf Ahli. Sedangkan contoh jabatan struktural daerah adalah: Sekretaris Daerah, Kepala Dinas/Badan/Kantor, Kepala Bagian, Kepala Bidang, Kepala Seksi, camat, Sekretaris Camat, Lurah dan Sekretaris Lurah.
b. Jabatan Fungsional, yaitu jabatan yang tidak secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi, tetapi dari sudut pandang fungsinya diperlukan oleh organisasi, misalnya: auditor (Jabatan Fungsional Auditor atau JFA),

guru, dosen, dokter, perawat, bidan, apoteker, peneliti, perencana, pranata komputer, dan statistisi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya aparatur publik merupakan Pegawai Negeri Sipil (ASN) yang berada pada birokrasi public baik birokrasi yang berada di pusat maupun di daerah, di mana aparatur yang dimaksud adalah Pegawai Negri Sipil (ASN) maupun Pekerja Tenaga Harian Lepas (PTHL) atau honorer yang menduduki jabatan struktural ataupun jabatan fungsional dimana bertanggung jawab atas tugas mereka di tempat/posisi jabatan masing-masing. Selain itu aparatur juga merupakan penggerak dari jalannya suatu roda kepemerintahan yang memiliki kedudukan di dalamnya serta hak dan kewajiban yang dituntut dalam mengemban tugas pada masa jabatannya.

3. Manajemen Sumber Daya Aparatur Publik

Manajemen telah banyak disebut sebagai "seni dalam menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang lain". Manajemen dalam konteks sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, diantaranya: perencanaan (penetapan apa yang dilakukan). pengorganisasian (perancangan dan penguasaan kelompok kerja). Dan penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja). (Handoko, 2010:3).

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. (Flippo

dalam Handoko, 2010:3). Pendapat lainnya mengenai pengertian manajemen personalia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. (French dalam Handoko, 2010:3).

Berbagai pakar mengartikan manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. (Handoko, 2010:4).

Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dengan menghasilkan kinerja yang lebih mengutamakan efektif dan efisien dalam implementasi organisasi tersebut. Bidang personalia memiliki dua fungsi pokok dimana kedua fungsi tersebut saling berkaitan. Fungsi tersebut diantaranya:

a. Untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan administrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi.
b. Untuk membantu para manajer mengelola sumber daya manusia. (Handoko, 2010: 5).

Pada konteks publik, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai manajemen sumber daya aparatur publik. Sumber daya menusia yang lebih condong kepada swasta diartikan sebagai aparatur publik dimana dalam pengertian sempit dari aparatur publik adalah Aparatur Sipil Negara dan Pekerja Tenaga Harian Lepas (PTHL) atau disebut juga tenaga honorer.

Manajemen Aparatur Sipil Negara menurut Undang Undang nomor 43 tahun 1999 Pasal 1 adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian. (Sedarmayanti, 2008:371).

Berdasarkan penjelasan dan beberapa definisi di atas maka manajemen sumber daya aparatur publik adalah proses penarikan/rekruitmen, seleksi, penempatan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan pegawai yang berada pada birokrasi publik (pusat/daerah) baik sebagai Aparatur Sipil Negara maupun honorer yang menduduki jabatan struktural ataupun jabatan fungsional dimana bertanggung jawab atas tugas mereka di tempat/posisi jabatan masing-masing untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi/birokrasi melalui kerjasama dan pengembangan administrasi demi mengutamakan adanya efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian.

Selain dari pada pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA) publik di atas terdapat beberapa fungsi manajemen yang diungkapkan oleh beberapa pakar manajemen. Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia terdapat 4 (empat) fungsi, diantaranya: *planning* (perencanaan). *Organizing* (pengorganisasian). *actuating* (Penggerakan). dan *controlling* (pengawasan). (George R. Terry dalam Fathoni, 2012: 130).

Sedikit perbedaan pendapat dari mengenai fungsi dari manajemen, dimana fungsi tersebut tersebut terdiri dari: *planning* (perencanaan). *organizing* (pengorganisasian). *staffing*. d*irecting* (pengarahan).*Controlling* (pengawasan). (Harold Koontz & Cyril O'Donnell dalam Fathoni, 2012: 130).

Pendapat pakar lain mengenai fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan. Pengorganisasian. pengarahan. pengendalian. Pengadaan. pengembangan. kompensasi. Pengintegrasian. pemeliharaan. Kedisiplinan dan pemberhentian. (Hasibuan, 2013: 22-23).

Moekijat dalam Hasibuan (2013: 24) menyatakan pendapat bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia di dalamnya meliputi: perencanaan, penilaian prestasi, seleksi, pengembangan dan pelatihan, administrasi gaji dan upah, lingkungan kerja, pengawasan pelaksanaan pekerjaan, hubungan perburuhan, kesejahteraan sosial, penilaian dan riset.

Selain dari pada fungsi manajemen sumber daya aparatur secara keseluruhan, terdapat beberapa bagian dari pada fungsi *staffing* dalam fungsi MSDA. Dalam proses *staffing* terdapat proses *recruitment*. *selection*. *promotion*. *placement*. (Yoder dalam Hasibuan, 2013: 24).

Berdasarkan beberapa pendapat pakar yang diungkapkan di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya aparatur publik diantaranya adalah mengenai *planning* (perencanaan), *staffing* (pengadaan), pengembangan, pengawasan, administrasi gaji dan upah, lingkungan kerja, hubungan perburuhan, kesejahteraan sosial, penilaian dan riset.

C. Tinjauan Tentang Konsep *Merit System* Dalam Birokrasi Pemerintahan

Menurut Thoha (2003: 12), penerapan sistem merit (*merit system*) yaitu adanya kesesuaian antara kecakapan yang dimiliki seorang pegawai dengan jabatan yang dipercayakan kepadanya, meliputi tingkat pendidikan formal, tingkat pendidikan non formal/diklatpim, pendidikan dan latihan teknis, tingkat pengalaman kerja, dan tingkat penguasaan tugas dan pekerjaan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan sistem merit (*merit system*) dalam kebijakan promosi jabatan di daerah meliputi regulasi, kontrol eksternal dan komitmen pelaku.

Menurut Thoha (2003: 14), Setiap kali dibuka pendaftaran calon pegawai, pelamarnya selalu membeludak. Ini dapat dimengerti mengingat profesi yang satu ini masih menjadi lahan yang selalu diperebutkan meski dengan gaji yang kata sebagian orang cukup pas-pasan akan tetapi dinilai memiliki masa depan yang cukup terjamin. Oleh sebab itu, tidak mengherankan jika setiap kali dibuka pendaftaran, orang pun berjubel bak semut untuk membentuk konsentrasi massa. Dan bahkan, begitu besarnya animo masyarakat untuk melamar pekerjaan ini sehingga tidak jarang berbagai masalah yang muncul baik sebelum maupun setelah pengumuman hasil tes pegawai seperti mulai dari munculnya dugaan kasus suap menyuap dalam bentuk uang pelicin untuk lulus seleksi, maraknya praktik percaloan dan beredarnya surat sakti, penundaan pelaksanaan ujian seleksi selama beberapa waktu, beredarnya isu terjadinya kebocoran soal tes. Adanya kelulusan ganda sampai kepada persoalan munculnya masalah terhadap LJK (Lembar Jawaban Komputer) dan skoring.

Menurut Thoha (2003: 15), meskipun masalah di atas hanya terjadi di beberapa daerah, akan tetapi mekanisme penerimaan calon pegawai seperti itu akan berpotensi untuk menimbulkan keresahan sosial dan dapat berakibat munculnya amuk massa sebagai manifestasi dari rasa ketidakpuasan dan protes masyarakat terhadap prosedur penerimaan calon pegawai yang dinilai sarat dengan nuansa politik korupsi, kolusi dan neoptisme. persiapan yang diduga kurang matang serta minimnya koordinasi untuk mengantisipasi berbagai masalah yang diperkirakan timbul selama masa pendaftaran dan setelah pengumuman hasil seleksi penerimaan calon pegawai.

Menurut Tjokrowinato (2001: 54), timbulnya setumpuk masalah dalam seleksi penerimaan calon pegawai tentu saja tidak lepas dari kinerja birokrasi sebagai lembaga yang dinilai memiliki tanggung jawab yang besar dalam mengelola proses rekrutmen calon pegawai. Apalagi, dalam masyarakat yang sifatnya heterogen yang terdiri dari aneka warna kepentingan dan kebutuhan yang seringkali membuat seseorang ingin memaksakan keinginannya di atas kepentingan masyarakat luas. Kondisi seperti inilah yang kemudian tumbuh dan berkembang secara luas di tengah masyarakat dan menjadi salah satu pemicu munculnya berbagai bentuk penyakit dan masalah lain yang dihadapi oleh birokrasi. Seperti: Pertama, bertahannya birokrasi patrimonial. Dalam hal ini, promosi pegawai tidak lagi didasarkan pada keahlian dan kompetensi yang dimiliki oleh individu melainkan lebih diarahkan pada hubungan kekeluargaan, ikatan darah, perkawinan, keluarga, daerah, golongan dan lain sebagainya. Salah satu ciri birokrasi yang ideal adalah setiap pejabat sama sekali tidak diperbolehkan

untuk melaksanakan tugas yang terkait dengan jabatannya dan sumber daya instansinya untuk kepentingan pribadi dan keluarganya.

Menurut Tjokrowinato (2001: 56), salah satu upaya yang harus dilakukan oleh birokrasi publik untuk meminimalisir segala bentuk penyimpangan dalam rangka proses penerimaan calon pegawai adalah dengan cara menerapkan *merit system*. Suatu model Perekrutan yang mana calon yang lulus seleksi benar-benar didasarkan prestasi, kompetensi, keahlian maupun pengalaman calon sehingga dengan demikian tipe rekrutmen yang bersifat spoil system (sistem pemanjaan) yang lebih ditekankan pada hubungan patrimonial dapat dieliminasi. Dengan menerapkan tipe *merit system*, ini berarti bahwa calon yang lulus dalam seleksi dijamin memiliki kualitas yang baik yang dapat mendukung kinerja birokrasi untuk lebih optimal di masa yang akan datang. Selain itu, untuk mencapai tujuan ini, ada juga beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam rangka melakukan reformasi dalam tubuh birokrasi, antara lain: Pertama, Transparansi. Di tengah semakin derasnya arus tuntutan masyarakat terhadap terwujudnya tata pemerintahan yang baik, maka prinsip keterbukaan harus ikut mewarnai mekanisme perekrutan calon pegawai. Ini dilakukan sebagai upaya untuk menciptakan suatu kinerja birokrasi yang bersifat terbuka dan transparan dalam menyampaikan informasi dan data yang akurat kepada masyarakat tentang mekanisme seleksi mulai dari masa pendaftaran hingga pengumuman hasil ujian sehingga dengan demikian masyarakat dapat memberikan penilaian yang lebih objektif dan rasional terhadap kinerja birokrasi.

Kedua, Akuntabilitas publik. Mengingat seleksi penerimaan calon pegawai berkaitan erat dengan kepentingan masyarakat luas, maka adalah wajar jika seluruh tindakan, perilaku dan aktivitas serta segala kebijakan dalam birokrasi harus pula dipertanggungjawabkan kepada publik. Sebaliknya, masyarakat harus lebih proaktif untuk bertindak dalam melakukan kontrol terhadap birokrasi sehingga seluruh tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh para birokrat baik yang bersifat administratif maupun fungsional senantiasa diorientasikan pada komitmen dan keberpihakan bagi kepentingan publik.

Ketiga, pelayanan yang profesional. Kualitas pelayanan birokrasi kepada masyarakat sangat dipengaruhi berbagai faktor seperti: kualitas kepemimpinan dalam birokrasi, prosedur pelayanan sifatnya harus efisien, sederhana, mudah dijangkau di semua lapisan masyarakat, tepat, jelas dan aman. Di samping itu, untuk lebih mengoptimalkan pelayanannya kepada publik, khususnya dalam kaitannya dengan proses rekrutmen calon pegawai, maka posisi birokrasi harus netral sebagai mesin pemerintahan yang melaksanakan tugas-tugas administrasi dan operasional secara proporsional, rasional, objektif. Ini sangat penting untuk dilakukan sebagai upaya untuk mencegah jangan sampai birokrasi menjadi arena pertarungan dari berbagai bentuk intervensi dan konflik kepentingan di antara individu atau kelompok yang pada akhirnya menjadikan birokrasi tidak dapat bekerja secara sehat, efektif, profesional dan mandiri.Keempat, kehadiran lembaga independen.

Belajar dari beberapa pengalaman masa lalu tentang mencuatnya sejumlah kasus seperti adanya oknum tertentu yang dengan sengaja meminta uang semir, isu beredarnya surat sakti dari beberapa pejabat dan dengan terjadinya kebocoran soal

dalam proses seleksi penerimaan calon pegawai, maka untuk mengantisipasi semua permasalahan ini, dirasa perlu untuk membentuk suatu lembaga pemantau yang sifatnya independen yang terdiri dari sejumlah tokoh dan mewakili sejumlah komponen masyarakat yang bertugas untuk membantu birokrasi pemerintah, terutama dalam melakukan pemantauan dan pengawasan baik selama masa pendaftaran maupun setelah ujian seleksi calon pegawai dilaksanakan. Selain itu, keberadaan lembaga independen ini, memiliki peran yang sangat penting untuk melakukan kontrol terhadap kinerja birokrasi, baik yang sifatnya formal maupun informal, sehingga posisi birokrasi tetap proporsional (berimbang) antara kepentingan negara (pemerintah) dan masyarakat (rakyat).

D. Tinjauan Tentang Aparatur Sipil Negara (*Civil Servant*)

1. Pengertian Aparatur Sipil Negara (*Civil Servant*)

Menurut Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (disingkat ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pegawai ASN terdiri atas Pegawai Negri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian kerja (PPPK). PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat

pembina untuk menduduki jabatan pemerintahan. PNS merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional.

Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan. PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini (UU No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 1 ayat 4).

Demikian juga dengan undang-undang tentang kepegawaian daerah yang sebelumnya diatur dalam Undang-Undang No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah beberapa kali diuba terakhir dengan Undang-Undang No 12 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844). Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 dan peraturan pelaksanaannya dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Disahkannya RUU ASN menjadi undang-undang merupakan sejarah perjalanan reformasi birokrasi di Indonesia. Dengan disahkannya undang-undang ini, landasan hukum pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi lebih jelas. Sebagai rancangan undang-undang, sebelum disahkan, undang-undang ini telah dibahas sejak 22 September 2011 oleh DPR, hingga kemudian disahkan.

Dalam Undang-Undang ASN, ada sejumlah perubahan kepegawaian yang baik, seperti adanya system kompetensi dalam kepegawaian, sanksi dan penghargaan dalam kepegawaian, juga menghilangkan dikotomi ASN pusat dan daerah. Semua perubahan ini mengarah pada perbaikan pelayanan publik dan kinerja pegawai. Tujuannya agar Indonesia lebih maju dengan perbaikan birokrasi yang menyeluruh. Dengan demikian, perbaikan di segala bidang akan menjadi nyata.

E. Tinjauan Tentang Pengisian Jabatan Melalui Lelang Jabatan

1. Pengertian Jabatan

Menurut Logemann dalam Makkatutu dan Pangkerego (2002: 17), jabatan adalah lingkungan kerja awet dan digaris-batasi, dan yang disediakan untuk ditempati oleh pemangku jabatan yang ditunjuk dan disediakan untuk diwakili oleh mereka sebagai pribadi. Dalam sifat pembentukan hal ini harus dinyatakan dengan jelas. Jabatan dijalankan oleh pribadi sebagai wakil dalam kedudukan demikian dan berbuat atas nama jabatan, yang disebut pemangku jabatan.

Pemangku jabatan berwenang mewakilkan jabatan kepada orang lain dan perlu ditempatkan figura-subsitu (pengganti) yang diangkat untuk mewakili jabatan itu dengan sepenuhnya di bawah pimpinan pemangku jabatan. Inilah yang menurut

Logemann dalam Makkatutu dan Pangkerego (2002: 17) disebut dengan pemangku jamak, karena ada pertalian antar jabat-jabatan seperti itu, tampak sebagai suatu kelompok sebagai satu kesatuan.

Menurut Logemann dalam Makkatutu dan Pangkerego (2002: 18), tata cara pengisian jabatan yang baik merupakan bagian yang terbesar dari hukum Negara yaitu peraturan-peraturan hukum yang menetapkan secara mengikat bagaimana akan terbentuknya organisasi negara itu. Peraturan-peraturan hukum itu menangani:

a. Pembentukkan jabatan-jabatan dan susunannya
b. Penunjukan para pejabat.
c. Kewajiban-kewajiban, tugas-tugas, yang terikat pada jabatan.
d. Wibawa, wewenang-wewenang hukum, yang terikat pada jabatan.
e. Lingkungan daerah dan lingkaran personil, atas mana tugas dan jabatan itu meliputinya.
f. Hubungan wewenang dari jabatan-jabatan antara satu sama lain.
g. Peralihan jabatan.
h. Hubungan antara jabatan dan pejabat.

Uraian di atas menunjukkan pentingnya rhubungan antara negara sebagai organisasi dengan pengisian jabatan negeri atau jabatan dalam bidang eksekutif yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan, termasuk di dalamnya jabatan dalam kesekretariatan lembaga tertinggi negara, dan kepaniteraan pengadilan. Jabatan dari aspek negara sebagai organisasi otoritas yang mempunyai fungsi yang saling berhubungan dalam suatu totalitas

lingkungan kerja tertentu, sehingga negara disebut sebagai suatu perikatan fungsi-fungsi.

Negara sebagai organisasi jabatan yang melahirkan otoritas dan wewenang, dan jabatan adalah bagian dari fungsi atau aktivitas pemerintahan yang bersifat tetap atau berkelanjutan. Jabatan muncul sebagai pribadi *(persoon)* atau subjek hukum, yang dibebani kewajiban dan dijadikan berwenang untuk melakukan kebijakan, akan tetapi untuk melakukan tindakan harus melalui pejabat atau pemangku suatu jabatan.

Menurut Utrecht (2007: 44), jabatan ialah suatu lingkungan pekerjaan tetap yang diadakan dan dilakukan guna kepentingan negara (kepentingan umum). Jabatan sebagai kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam susunan sesuatu satuan organisasi. Pengertian jabatan dapat ditinjau dari sudut strukturil yang menunjukan secara tegas kedudukan dalam rangkaian jabatan yang ada dala organisasi, seperti Direktur, Sekertaris, dan dapat ditinjau dari sudut fungsi yang menunjukkan kegiatankegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi seperti juru ketik, peneliti, dan juru kesehatan. Pengadaan Jabatan adalah sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat.

Ditinjau dari perspektif teori manajemen, menurut Hasibuan (2000: 89), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu

tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dan enam unsur (6 M) yaitu: *men*, *money*, *methode*, *materials*, *machines*, dan *market*. Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia yang merupakan terjemahan dan *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*). Persamaan manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi,agar mendukung terwujudnya tujuan. Sejalan dengan teori itu, manajemen sumber daya manusia menurut Umar (2004: 3), adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengembangan, pengadaan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu.

Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia berfungsi dalam menghadapi berbagai tantangan dan hambatan organisasi di bidang pengelolaan sumber daya manusia, di antaranya yaitu:

1. Bagaimana merancang dan mengorganisasikan dan mengalokasikan pekerjaan kepada para karyawan.
2. Bagaimana merencanakan, menarik, menyeleksi, melatih, mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia secara efektif untuk melakukan pekerjaanpekerjaan.
3. Bagaimana menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat memuaskan berbagai kebutuhan-kebutuhan karyawan. Organisasi perlu merancang kesempatan karir, sistem pemberian kompensasi, hubungan serikat

manajemen karyawan dan berbagai bentuk pelayanan karyawan lainnya untuk mempertahankan efektivitas dan semangat kerja yang tinggi agar tetap efektif dalam periode waktu yang lama.

4. Bagaimana menjamin dan mengendalikan efektivitas dan efisiensi kerja para karyawan serta manajemen sumber daya manusia (Hasibuan, 2000: 89)

Kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia berbeda-beda dalam setiap organisasi, disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik serta mengarah kepada pencapaian tujuan apabila kegiatan tersebut diatur secara baik. Untuk mengatur kegiatan perusahaan tersebut, khususnya dibidang kepegawaian diperlukan manajemen personalia. Fungsi manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai fungsi yang penting dan tidak pernah berakhir dalam hubungan kerja (*employees relations*).

2. Pengertian Pengisian Jabatan

Pada dasarnya setiap pegawai mempunyai jabatan karena mereka direkrut berdasarkan kebutuhan untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang ada dalam organisasi. Menurut Hastini (2010: 65), prinsip penempatan yang baik adalah *the right man on the right place* (penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat). Untuk dapat melaksanakan prinsip ini dengan baik, ada dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

a. Adanya analisis tugas jabatan (*job analisys*) yang baik, suatu analisis yang menggambarkan tentang ruang lingkup dan sifat-sifat tugas yang dilaksanakan sesuatu unit organisasi dan syarat-syarat yang harus dimiliki oleh pejabat yang akan menduduki jabatan di dalam unit organisasi itu.

b. Adanya Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (kecakapan pegawai) dari masingmasingpegawai yang terpelihara dengan baik dan terus-menerus. Dengan adanya penilaian pekerjaan ini dapat diketahui tentang sifat, kecakapan, disiplin, prestasi kerja, dan lain-lain dari masing-masing pegawai.

Promosi jabatan merupakan suatu masalah yang penting, bukan saja dalam hal memilih atau penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat tetapi juga merupakan dorongan bagi atasan untuk merencanakan suatu kebijakan di dalam bidang personalia dalam memfasilitasi bawahan untuk mengembangkan diri sampai dapat berprestasi. Menurut Saydam (2005: 550), promosi merupakan perubahan pekerjaan atau status /jabatan pegawai dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Promosi sebagai pemberian tugas, tanggung jawab, serta wewenang baru pada seorang pegawai yang lebih besar dan baik dan diikuti pula oleh kenaikan upah yang lebih tinggi dari semula karena adanya kenaikan pangkat dan jabatan.

Dalam melaksanakan kebijaksanaan pemberian kesempatan promosi pegawai maka pihak perusahaan harus mempunyai asas promosi itu sendiri, sehingga pegawai mempunyai pegangan untuk mempromosikan diri.

Asas-asas promosi jabatan menurut Suwatno, (2001:97) adalah :

1. Kepercayaan, promosi hendaknya berdasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan pegawai bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Pegawai baru akan dipromosikan, jika pegawai itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapan dalam memangku jabatan tersebut.

2. Keadilan, promosi hendaknya berdasarkan kepada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan terhadap semua pegawai. Penilaian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih.
3. Formasi, promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada jabatan yang lowong, supaya dari uraian pekerjaan atau jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan pegawai.

Sesuai dengan penjelasan di atas maka diketahui bahwa suatu asas dalam melaksanakan promosi jabatan harus seobjektif mungkin dalam melakukannya dan promosi jabatan diberikan untuk semua pegawai yang pantas untuk diberi kesempatan promosi, serta promosi jabatan berasaskan pada formasi yang ada di setiap perusahaan masing-masing. Promosi ini menggunakan hasil penilaian prestasi kerja sebagai dasar pengambilan keputusan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa promosi merupakan suatu penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawainya atas prestasi kerjanya selama ini.

Menurut Moekijat (1998: 23), analisis jabatan adalah kegiatan untuk memberikan analisis pada setup jabatan/pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi jabatan tertentu. Dipahami bahwa analisis jabatan secara sistematik meliputi kegiatan-kegiatan mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasikan jabatan. Informasi yang dikumpulkan melalui analisis jabatan berperan penting dalam perencanaan SDM kerena menyediakan data tentang kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja. Atas dasar itu, contoh informasi yang didapat dari analisis jabatan adalah uraian jabatan,

syarat jabatan, berat ringannya pekerjaan, besar kecilnya risiko pekerjaan, sulit tidaknya pekerjaan, besar kecilnya tanggung jawab, banyak sedikitnya pengalaman, tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pertimbangan-pertimbangan lain. Analisis jabatan juga merupakan informasi tentang jabatan itu sendiri dan syaratsyarat yang diperlukan untuk dapat memegang jabatan tersebut dengan baik. Output analisis jabatan adalah deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job spesification*).

Deskripsi jabatan (*job description*) menjelaskan tentang suatu jabatan, tugas, tanggung jawab, wewenang dan sebagainya. Sedangkan spesifikasi jabatan (*job specification*) adalah informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setup pegawai agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik. Syarat tersebut antara lain syarat pendidikan, syarat kesehatan, syarat fisik, dan syarat lain seperti status pernikahan, jumlah anggota keluarga, kepribadian tertentu dan sebagainya. Secara konseptual menurut French dalam Moekijat (1998: 26), analisis jabatan adalah penyelidikan yang sistematis tentang isi pekerjaan, lingkungan fisik yang melingkupi pekerjaan, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tanggung jawab jabatan/pekerjaan.

Sejumlah kategori informasi selalu terdapat pada analisis jabatan, termasuk di dalamnya aktivitas apa saja yang ada, mengapa, bagaimana serta kapan aktivitas tersebut dilakukan juga berisi informasi tentang alat/mesin apa yang digunakan, apa yang dipertimbangkan dalam interaksi satu sama lain, kondisi kerja secara fisik dan sosial, pelatihan, ketrampilan dan kemampuan yang diisyaratkan dalam

pekerjaan. Analisis jabatan yang baik juga dapat digunakan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi staffing, penilaian, imbalan dan sebagainya.

Analisis jabatan merupakan informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Dari analisis jabatan dapat dibuat rancangan pekerjaan dan ditetapkan uraian pekerjaan. Dengan demikian analisis jabatan dapat memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang digunakan.

Schuler dalam Gouzali (1996: 42), berpendapat bahwa analisis jabatan adalah suatu proses penguraian dan pencatatan pekerjaan-pekerjaan. Sedangkan khusus uraian dan catatan tersebut adalah sasaran pekerjaan-pekerjaan yaitu togas-togas atau aktivitas dan kondisi yang meliputinya. Dasar dari analisis jabatan adalah spesifikasi pekerjaan yang tertulis secara mendetail tentang keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dibutuhkan oleh kinerja pekerjaan tersebut. Namun demikian, tidak semuanya berjalan baik. Uraian kerja yang termasuk di dalamnya menginformasikan tentang standar kinerja, karakteristik tugas yang dirancang, dan karakteristik individu pekerja. Selain itu spesifikasi pekerjaan meliputi karaktersitik individu, interest dan preferensi yang kompatibel dengan pekerjaan atau memuaskan kinerja pekerjaan. Modifikasi antara uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah untuk menjaga agar sasaran manajemen SDM seperti peningkatan produkstivitas dan kualitas hidup pekerja senantiasa terjaga.

Beberapa kegiatan organisasi akan berjalan lebih baik hasilnya bila berlandaskan atau berpedoman pada analisis jabatan. Menurut Nitisemito (1992: 76), analisis jabatan bermanfaat sebagai:

a. Landasan untuk melaksanakan mutasi
b. Landasan untuk melaksanakan promosi
c. Landasan untuk melaksanakan training/pelatihan
d. Landasan untuk melaksanakan kompensasi
e. Landasan untuk melaksanakan syarat lingkungan kerja
f. Landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan.

Menurut Nitisemito (1992: 77), fungsi analisis jabatan adalah untuk:

a. Menentukan basis regional bagi struktur kompensasi
b. Mengevaluasi tantangan lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan individu
c. Menghapuskan persyaratan kerja yang dapat menyebabkan adanya diskriminasi dalam pengadaan SDM
d. Merencanakan kebutuhan SDM di waktu yang akan datang
e. Memadukan lamaran dan lowongan kerja yang ada
f. Menentukan kebutuhan-kebutuhan latihan bagi para pegawai
g. Mengembangkan rencana-rencana pengembangan pagawai yang potensial
h. Menetapkan standar prestasi kerja yang realistik
i. Menempatkan pegawai sesuai dengan ketrampilannya
j. Memperkenalkan pegawai baru dengan pekerjaan mereka
k. Memperbaiki alur kerja
l. Memberikan data sebagai fungsi saluran komunikasi
m. Menetapkan garis promosi dalam semua departemen dan organisasi.

Menurut Gouzali (1996: 51), keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orangorang yang bekerja didalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalammenangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasidan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut.

Sasaran analisis jabatan dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif. Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia maka setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompentensi agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai. Dengan kata lain organisasitidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*) tetapi juga berorientasi pada nilai (*customer value*). Sehingga organisasi tidak sematamata mengejar pencapaian produktifitas kerja yang tinggi tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas. Karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan.

Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompentensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannnya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki pegawai secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain kompentensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim.

Menurut Nitisemito (1992: 78), sasaran analisis jabatan adalah sebagai berikut:

a. Menentukan nilai pekerjaan yang memungkinkan untuk pemeliharaan hak pembayaran internal dan eksternal.
b. Memastikan perusahaan tidak melanggar ketetapan upah dan imbalan untuk pekerjaan yang sama.
c. Membantu supervisor dan pekerja dalam mendefinisikan tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing pekerja.
d. Menyediakan justifikasi untuk eksistensi pekerjaan dan manakala organisasi dalam kondisi "fit" hingga kondisi "istirahat".

e. Menentukan kebutuhan rekrutmen dan informasi yang memungkinkan untuk membuat keputusan pekerja.
f. Sebagai dasar untuk memantapkan program dan pola pengembangan karier bagi pegawai.

g. Sebagai cara untuk menyampaikan pada pekerja potensi apa yang diharapkan dari mereka, kondisi kerja secara umum dan tipe individu yang bagaimana yang dapat memuaskan pekerjaan.

Menurut Handoko (2000: 66-73), analisis jabatan memiliki keterkaitan dengan faktor lainnya seperti rekrutmen, seleksi, penilaian prestasi kerja, pelatihan, penggajian, dan sebagainya. Adapun keterkaitan analisis jabatan dengan berbagai faktor tersebut adalah sebagai berikut:

a. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Rekrutmen dan Seleksi

Analisis jabatan menyajikan banyak sasaran dan berhubungan secara ekstensif dengan sejumlah aktivitas personalia. Sebagai contoh, dasar analisis pekerjaan dan perencanaan SDM organisasi dapat digunakan untuk mengetahui siapa yang akan direkrut. Tanpa perencanaan SDM dan analisis pekerjaan, organisasi tidak akan mampu menspesifikasikan tipe pegawai seperti apa yang dibutuhkan, bilamana direkrut dan dimana direkrut. Hal ini akan berakibat negatif pada produktifitas organisasi dan validitas masing-masing prosedur dan keputusan seleksi: Hanya dengan informasi analisis pekerjaan organisasi dapat memperlihatkan bahwa prosedur seleksi berkaitan dengan pekerjaan.

b. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Penilaian Kinerja dan Pelatihan

Untuk mengefektifkan evaluasi kinerja pekerja, metode penilaian yang digunakan haruslah merefleksikan kepentingan tugas dari pekerjaan. Hanya dengan menguji persyaratan ketrampilan untuk pekerjaan (yang didefinisikan sebagai spesifikasi pekerjaan), pelatihan dan promosi pekerja dapat

diorganisasikan bersamaan dengan kebutuhan SDM yang diterjemahkan oleh aktivitas perencanaan SDM. Dengan kata lain, seleksi dan program pelatihan harus didasarkan pada kriteria adanya hubungan dengan pekerjaan.

c. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Penggajian

Salah satu bentuk perhatian terhadap individu pegawainya adalah penggajian. Analisis jabatan dapat digunakan untuk membantu menentukan seberapa besar layaknya seorang pegawai mendapatkan gaji/upah untuk jenis dan tingkat pekerjaan tertentu. Analisis jabatan juga penting untuk memastikan tingkat upah suatu pekerjaan. Adalah adil mengkaitkan tingkat upah dengan tingkat pekerjaan dan prestasi kerja.

d. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Program Perbaikan

Program untuk memperbaiki organisasi seringkali meliputi perubahan rancangan pekerjaan. Tanpa memperhatikan hasil rancangan pekerjaan alamiah, tugas, sasaran dan kondisi yang baru harus dianalisis. Sejak awal, pekerjaan dirancang untuk individu. Hal ini lebih kompleks untuk menganalisis rancangan pekerjaan grup per grup atau tim. Saat fokus kerja dipindahkan dari tugas individu ke tugas grup, hal ini akan lebih sulit untuk menganalisis apakah tugas masing-masing individu serta pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan individu memungkinkan. Salah satu konsekuensi hal ini berawal dari evaluasi pekerjaan dan rata-rata bayaran untuk pekerjaan spesifik untuk mengevaluasi ketrampilan dan pembayaran pengetahuan yang dimiliki pekerja.

e. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Lingkungan Internal

Dua aspek lingkungan internal yang sangat erat kaitannya dengan analisis jabatan adalah target yang ditetapkan oleh top manajemen dan teknologi yang digunakan untuk menterjemahkan tujuan organisasi ke dalam bentuk program kegiatan. Tugas top manajemen menetapkan target yang hendak dicapai dalam program tersebut. Penetapan target dapat dilakukan secara sendiri oleh top manajemen atau bersama-sama dengan bawahannya. Bersamaan dengan penetapan target, maka ditetapkan pula kriteria evaluasi pekerjaan. Adanya penetapan target dan kriteria evaluasi akan sangat membantu bagi tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan penetapan target dan evaluasi pencapaian target inilah analisis jabatan dibuat.

f. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Lingkungan Eksternal

Kaitan analisis jabatan dengan teknologi yang digunakan terletak pada rancangan pekerjaan. Berdasarkan rancangan pekerjaan tersebut dapat diketahui teknologi apa dan yang bagaimana yang semestinya diterapkan. Teknologi yang digunakan saat ini adalah evaluasi dalam analisa jabatan. Hasil analisis dapat menunjukkan tepat tidaknya teknologi yang digunakan serta pengaruh teknologi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

3. Pengukuran Rekrutmen Jabatan

Menurut Kansil (2009: 76), rekrutmen jabatan negara dapat dilakukan dengan metode pemilihan dan/atau pengangkatan pejabat negara secara perorangan maupun berkelompok dengan lembaga di tempat mereka bertugas, baik dalam lembaga negara maupun lembaga pemerintahan, baik pada pemerintah pusat

maupun pemerintah daerah. Pemilihan, dalam arti seleksi, berlangsung untuk pejabat mana pun dalam proses mendapatkan seseorang atau sekelompok orang yang dikehendaki untuk selanjutnya diproses sampai yang bersangkutan diberi tugas tetap atau diangkat pada suatu jabatan tertentu.

Proses pemilihan itu berlangsung dengan beragam cara, sehingga hasil akhir pemilihan itu pun beragam pula kualitasnya. Ada pemilihan yang sangat pendek dan bahkan bersifat serta merta tanpa banyak pertimbangan-pertimbangan. Pertimbangannya mungkin karena sudah kenal baik sejak lama, atau memang karena ada hubungan keluarga, sehingga terpaksa tutup mata walaupun terdapat kekurangan-kekurangan pada yang dipilih. Ada proses pemilihan yang panjang dan bahkan dirasakan sangat berbelit-belit. Apakah proses yang demikian ini sudah menjamin kebenaran, keadilan, dan objektivitas sehingga diperoleh hasil yang bermutu tinggi. Ini pun belum tentu menghasilkan seperti yang disyaratkan itu. Seringkali panjangnya prose situ justru menutupi kekurangan-kekurangan dari proses, maupun yang diproses, sehingga tidak banyak orang yang mengetahui kelemahan proses itu.

Menurut Kansil (2009: 78), ada cara dan proses pemilihan yang lebih baik. Sebelum seseorang diangkat, diterapkanlah proses pemilihan terbuka dengan ukuran-ukuran atau standar pemilihan yang diketahui semua orang tentang kebenaran, keadilan, dan objektivitasnya. Pemilihan yang terbuka memungkinkan terbuka pula kesempatan seluas-luasnya untuk mempunyai jumlah calon yang cukup banyak untuk dipilih. Persaingan secara adil dan terbuka itu akan memberikan umpan balik yang lebih baik. Penggunaan ukuran dan standar yang

teruji kebenaran dan objektivitasnya akan diterima semua pihak, karena penerapannya yang sama terhadap semua yang ikut dalam persaingan sehat itu. Artinya, tidak sedikitpun halha yang disembunyikan yang menimbulkan kesangsian dan kecurigaan atas kebenaran hasil pemilihan.

Menurut Kansil (2009: 79-80), seleksi terbuka atau sering disebut dengan istilah *job tender* sebenarnya bukan hal baru dalam perspekif administrasi publik. Dalam konsep *New Public Management* (NPM), seleksi terbuka sudah dikenalkan dan dipraktekkan di negara-negara Barat, dengan istilah yang berbeda-beda. Tujuannya adalah untuk memilih aparatur yang memiliki kapasitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk mengisi posisi/jabatan tertentu sehingga dapat menjalankan tugas yang lebih efektif dan efisien.

1. Kapasitas

Kapasitas adalah kemampuan muntuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan. Kapasitas seseorang untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan satu standar yang telah ditetapkan. Disamping itu, kapasitas menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kapasitas mempengaruhi kinerja seseorang, merupakan kombinasi dari pengetahuan dan ketrampilan yang mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, kapasitas dibangun dari tingkat pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja seorang pegawai selama pegawai yang bersangkutan melakukan tugas-tugas dan tanggungjawabnya.

2. Kompetensi

Kompetensi sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas). Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilainilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja. Beberapa karakteristik yang membentuk kompetensi yakni pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem; Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan; Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi; karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah

tekanan. Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

3. Integritas

Integritas pegawai adalah kemampuan mewujudkan hakikat dirinya sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah, menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Kesetiaan dan ketaatan yang penuh tersebut mengandung pengertian bahwa PNS berada sepenuhnya di bawah pemerintah. Dengan demikian maka PNS terikat oleh peraturan pemerintah, termasuk peraturan yang menekankan disiplin dalam menyelesaikan semua tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka. Masyarakat berharap agar dalam penyelenggaraa negara dan pembangunan, aparatur negara mampu manjalankan tugas dan fungsinya secara sungguh-sungguh, penuh tanggung jawab, efektif, efisien, bebas KKN dan selalu memenuhi kaidah peraturan perundang-undangan. Hal ini sesuai dengan hakikat pegawai sebagai salah satu unsur aparatur negara mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai yang menjadi beban tugasnya, serta memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Seleksi terbuka merupakan salah satu cara untuk memperkecil potensi korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) karena rekrutmen jabatan dilakukan secara transparan, menggunakan indikator tertentu dan dilakukan oleh pihak yang netral dan kompeten melakukan seleksi.

Pelaksanaan seleksi terbuka pejabat pimpinan tinggi mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah, terdiri dari:

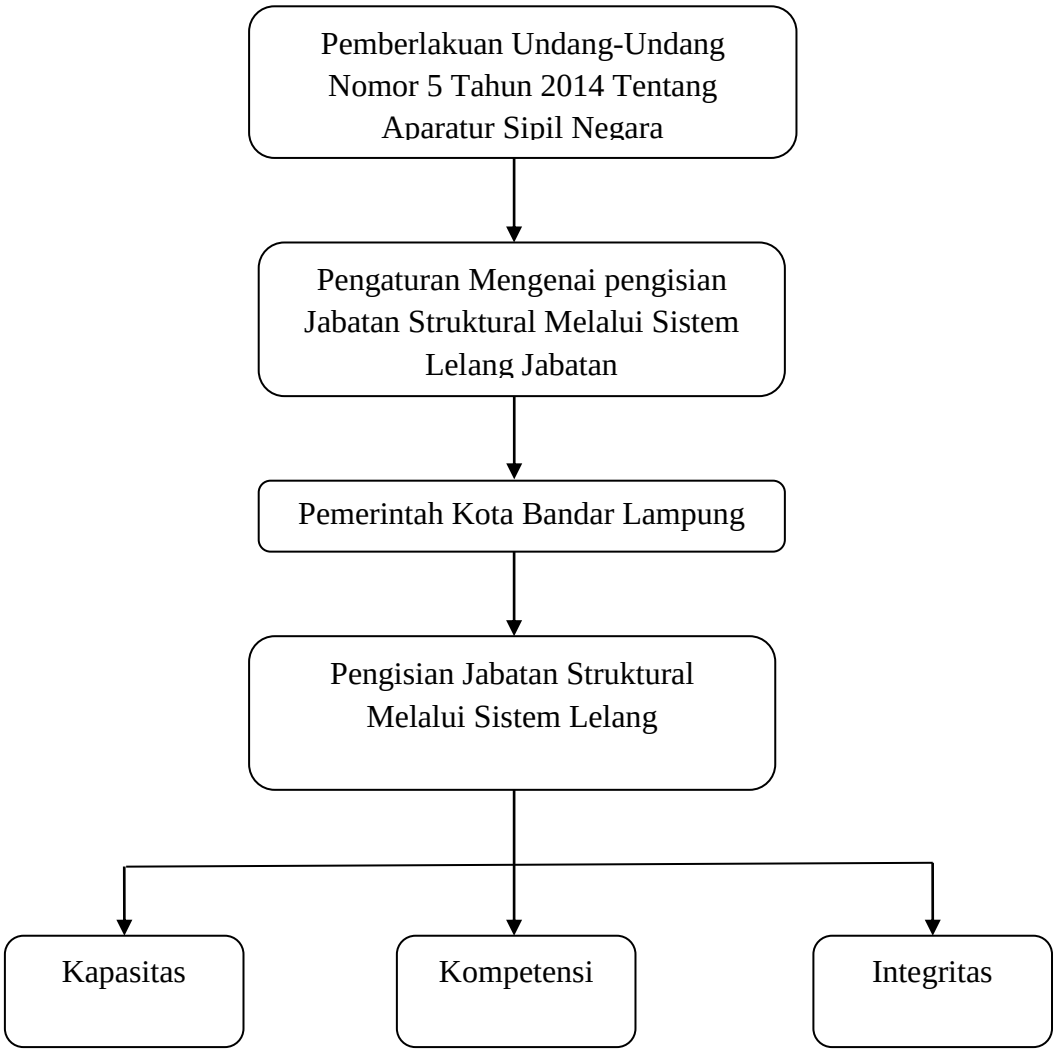
1. Persiapan seleksi terbuka dengan pembentukan Panitia Seleksi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, Pelaksanaan Seleksi terbuka
2. Pelaksanaan seleksi terbuka dengan prosedur sebagai berikut Pengumuman Lowongan Jabatan, Seleksi Administrasi, Seleksi Kompetensi, Wawancara Akhir, Penelusuran (Rekam Jejak) Calon, Hasil Seleksi, Tes Kesehatan dan psikologi
3. Monitoring dan Evaluasi Seleksi terbuka yang bersifat mengikat

F. Kerangka Pikir Penelitian

Setelah diberlakukan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, pengisian jabatan pimpinan tinggi pada lingkungan pemeritahan daerah dilaksanakan dengan cara melalui mekanisme lelang jabatan atau pengisian jabatan secara terbuka. Dasar hukum lelang jabatan adalah Pasal 72 UUASN, bahwa: “setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi” yang berarti, sistem promosi PNS haruslah terbuka dan kompetitif. Lelang jabatan merupakan kebijaksanaan dalam manajemen PNS yang dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras

atau golongan. Jabatan merupakan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam jabatan pemerintahan.

Penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis implementasi pengisian jabatan struktural melalui sistem lelang jabatan pada lingkup pemerintah Kota Bandar Lampung. Pengukuran mengenai pengisian jabatan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat C.S.T Kansil (2009: 79), seleksi terbuka atau sering disebut dengan istilah job tender sebenarnya bukan hal baru dalam perspekif administrasi publik. Dalam konsep New Public Management (NPM), seleksi terbuka sudah dikenalkan dan dipraktekkan di negara-negara Barat, dengan istilah yang berbeda beda. Tujuannya adalah untuk memilih aparatur yang memiliki kapasitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk mengisi posisi/jabatan tertentu sehingga dapat menjalankan tugas yang lebih efektif dan efisien. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

(Sumber Diolah Peneliti 2018)

III. METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, menurut Tresiana (2013:5) Deskriptif kualitatif merupakan tipe penelitian yang belum sepenuhnya kualitatif dan masih banyak dipengaruhi oleh pandangan deduktif-kuantitatif. Umumnya penelitian deskriptif-kualitatif ini berupaya agar pembahasan cenderung kualitatif, dengan mendekati makna dan ketajaman analisis-logis dan juga menjauhi statistik. Maka deskriptif kualitatif diterima sebagai salah satu tipe penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2013:8) metode kualitatif merupakan metode penelitian ilmiah yang digunakan untuk meneliti pada kondisi subjek alamiah dimana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian lebih menekankan makna generalisasi.

B. Fokus Penelitan

Fokus penelitian merupakan hal utama dalam penelitian kualitatif. Penentuan masalah pada dasarnya menurut Lincoln dan Guba dalam Moleong (2014: 92) yaitu bergantung pada paradigma yang dianut oleh seorang peneliti, yaitu sebagai peneliti, evaluator, ataukah sebagai peneliti kebijakan. Dengan demikian, dalam

penelitian kualitatif ini hal yang harus diperhatikan adalah masalah dan fokus penelitian.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka fokus dalam penelitian ini adalah mekanisme pengisian jabatan structural melalui system lelang jabatan pada lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah, yang akan dianalisis berdasarkan pendapat C.S.T Kansil (2009: 79), bahwa seleksi terbuka bertujuan untuk memilih aparatur yang memiliki kapasitas, kompetensi dan integritas:

1. Kapasitas, yaitu kemampuan calon pejabat pimpinan tinggi dalam mengisi jenis jabatan dalam lelang jabatan
2. Kompetensi, yaitu kesesuaian latar belakang pendidikan dan pengalaman calon pejabat pimpinan tinggi dalam mengisi jenis jabatan dalam lelang jabatan
3. Integritas, yaitu komitmen calon pejabat pimpinan tinggi terhadap jenis jabatan dalam lelang jabatan

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat peneliti melakukan penelitian dalam melihat fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat. Penetapan penelitian ditentukan secara purposive atau berdasarkan pertimbangan-pertimbangan dan

tujuan penelitian. Lokasi penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung.

D. Informan Penelitian

Informan adalah subjek-subjek atau pelaku yang paham atau terlihat langsung dengan permasalahan penelitian atau informan yang dipilih adalah yang dianggap relevan dalam memberikan informasi mengenai mekanisme pengisian jabatan struktural melalui sistem lelang jabatan pada lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Tabel 1. Informan Penelitian

No.	Nama	Jabatan	Waktu
1.	M. Sueb	Kabid Pengembangan Aparatur	22 Februari 2019
2.	Heldaria	Kasubbid Pengembangan Kompetensi	05 Maret 2019
3.	Rohaniah	Sekertaris Badan Kepegawaian Daerah	14 Maret 2019
4.	Muzanni Ali	Kasubbag Umum dan Kepegawaian	10 Oktober 2018
5.	Rahman	Panitia Seleksi	17 April 2019

(Sumber Diolah oleh peneliti 2019)

E. Jenis Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data. Menurut Loftland dalam Moleong (2014: 157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer

   Data primer yaitu data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditangani. Data dikumpulkan

sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Data primer yang digunakan adalah berasal dari hasil wawancara, sumber data ditulis atau direkam. Data primer dalam penelitian ini berupa data hasil wawancara peneliti dengan narasumber yang direkam serta peneliti melakukan observasi langsung mengenai mekanisme pengisian jabatan struktural melalui sistem lelang jabatan pada lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung yang kemudian penilti dokumentasikan dalam bentuk foto gambar yang ada di lapangan.

2. Data Sekunder

   Data sekunder adalah data yang digunakan untuk mendukung dan mencari fakta yang sebenarnya hasil dari wawancara mendalam yang telah dilakukan maupun mengecek kembali data yang sudah ada sebelumnya. Data tersebut bersumber dari dokumentasi berupa surat kabar, *website*, artikel dan referensi-referensi yang berhubungan dengan mekanisme pengisian jabatan struktural melalui sistem lelang jabatan pada lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung.

F. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2014:224) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam melakukan penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian ini, untuk memperoleh data yang benar dan akurat sehingga mampu menjawab permasalahan penelitian maka pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Teknik wawancara (*interview*)

   Wawancara menurut Purhantara (2010:80) adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan, dan sebagainya yang dilakukan dua pihak yaitu pewawancara (*interview)*. Wawancara dilakukan untuk mengumpulkan data primer dengan jalan mewawancarai sumber-sumber data dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan mekanisme pengisian jabatan struktural melalui sistem lelang jabatan pada lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang telah mendalam.

2. Dokumentasi

   Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dari catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang, studi ini merupakan pelengkap dari penggunaan observasi dan wawancara dalam penelitian ini. Dokumentasi dalam penelitian ini berupa dokumen, arsip-arsip yang berkaitan dengan mekanisme pengisian jabatan struktural melalui sistem lelang jabatan pada lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung.

3. Observasi

   Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung dilapangan. Observasi yang digunakan adalah observasi terstruktur karena pengamatan dilakukan ketika menemukan data-data di lapangan yang

dibutuhkan. Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian yang berkaitan dengan mekanisme pengisian jabatan struktural melalui sistem lelang jabatan pada lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Cersswell dalam Tresiana (2016) bertujuan untuk mengelompokkan benda, orang peristiwa dan property yang menjadi karakteristik. Dalam upaya yang dilakukan dengan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, menyimpulkannya, mencari dan menemukan pola, menemukan yang penting dan dapat diceritakan kepada orang lain. Dalam Moleong (2012) penelitian kualitatif, tahapan-tahapan analisis data meliputi antara:

1. Reduksi Data *(Data Reducation)*

   Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. Penyajian Data (*Data Display)*

   Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Akan tetapi yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam

penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahamiyang terjadi,, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan yang telah dipahami tersebut.

3. Penarikan kesimpulan/verifikasi (*Conclusion Drawing/Verfivation)*. Langkah selanjutnya dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

H. Teknik Keabsahan Data

Teknik keabsahan data adalah pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain (Moleong, 2014: 330). Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

Menurut Moleong (2014: 330) terdapat tiga macam triangulasi dalam menentukan keabsahan data yakni:

1. Triangulasi Sumber

   Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber.

2. Triangulasi Teknik

   Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang

berbeda. Misalnya dengan menggunakan teknik wawancara, dokumentasi atau kuesioner.

3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu sering mempengaruhi kredibilitas data. Maka dari itu, dalam melakukan kredibilitas data dilakukan dengan waktu atau situasi yang berbeda. Untuk memeriksa kebenaran data, peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber yang berarti membandingkan data hasil wawancara kepada informan yang berbeda. Peneliti juga dapat melakukannya dengan mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan, mengeceknya dengan berbagai sumber data dan memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan menyertakan kecukupan teori atau referensi untuk menguji analisis dan penafsiran data.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa mekanisme pengisian jabatan struktural melalui sistem lelang jabatan pada lingkup Pemerinrah Kota Bandar Lampung sudah dilakukan secara efektif, adil, terbuka serta kompetitif dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan, rekam jejak, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan yang mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 dan atas berdasarkan system merit.

Mekanisme pengisian jabatan struktural melalui sistem lelang jabatan pada lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung dilaksanakan dengan prinsip:

1. Prinsip kapasitas, yaitu pejabat terpilih telah mengikuti tahapan pengujian baik tertulis maupun wawancara untuk mengetahui kapasitas dalam mengisi jabatan.
2. Prinsip kompetensi, yaitu pejabat terpilih adalah ASN yang memiliki kompetensi sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman dalam pekerjaan atau jabatan

3. Prinsip integritas, yaitu pejabat terpilih dalam proses seleksi terbuka adalah ASN yang memiliki komitmen untuk melaksanakan jabatan dengan baik.

B. Saran

Beberapa saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebaiknya Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung lebih konsisten menerapkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik dalam seleksi terbuka yaitu dilaksanakannya secara profesional sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, ras atau golongan.
2. Sebaiknya seleksi terbuka dilaksanakan secara transparan untuk menghindari kecurangan adanya pejabat titipan. Dengan dijalankannya prinsip transparasi maka proses seleksi terbuka struktural eselon II akan benar-benar sesuai aturan hukum dan menghasilkan pejabat yang akuntabilitas terhadap tugas pokok dan fungsinya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Albrow, Martin, 1996, *Birokrasi*, PT. Tiara Wacana Yogya, Yogyakarta.

Gouzali, Saydam. 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Djambatan, Jakarta.

Hartini, Sri. 2010. *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika

Kadarsiman, Muh. *Manajemen Aparatur Sipil Negara*, Depok: Raja Grafindo Persada, 2018.

Kansil, C.S.T.2009. *Sistem Pemerintahan Indonesia*. Rajawali Press. Jakarta

Makkatutu dan Pangkerego, 2002. *Teori Suatu Hukum tata Negara Positif*, Ikhtiar Baru-Van Hoeve, Jakarta.

Moleong J, Lexy. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja

Samiaji, 2014, *Bunga Rampai Adminsitrasi Publik*, Peneliti Muda Pusat Inovasi Pelayanan Publik, Jakarta.

Santoso, Priyo Budi, 2002, *Birokrasi Pemerintah Orde Baru Perspektif Kultural dan Struktural*, Bina Aksara, Jakarta.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung : CV. Alfabeta.

Thoha, Miftah. 2003. *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. RajaGrafindo Persada. Jakarta

Tjokrowinato, Moeljarto, 2001. *Birokrasi dalam polemik*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta

Tresiana, Novita. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandar Lampung. Lembaga Penelitian Universitas Lampung

Utrecht, E, 2007. *Pengantar Hukum Administrasi Negara Indonesia*, Rineka Cipta. Jakarta

Wanandi, Jusuf. 2001. *Good Governance dan Kaitannya dengan Stabilitas Dalam Negeri dan Kawasan*: Agenda Masa depan, CSIS. Jakarta

Wibawa, Samodra. 2002. *New Publik Management sebafai Model Administrasi Kabupaten*, Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Yogyakarta.

Skripsi:

Elvin Defriadi. 2017. *Rekruitmen Pejabat Struktural melalui Model lelang Jabatan diPemerinah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Skripsi.

Denish Maulana. 2018. *Evaluasi Proses Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Lampung. Skripsi.

Oglando Setiawan. 2016. *Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung*, Fakultas Hukum. Universitas Lampung. Skripsi.

Nurul Fauziah Ridwan. 2017. *Mekanisme Pengisian Jabatan Yang Lowong Melalui Sistem Seleksi Terbuka Pada Lingkup Pemerintahan Kabupaten Sinjai*, Fakultas Hukum. Universitas Hasanuddin. Skripsi.

Inris Winni. 2018. *Mekanisme Pengisian Jabatan Struktural Melalui Sistem Lelang jabatan Pada Lingkup Kabupaten Bulukumba* (Perspektif Siyasah Syar'iyyah), Fakultas Syari'ah dan Hukum. Uin Alauddin Makssar. Skripsi.

Website

https://bkd.cilacapkab.go.id/p/52/tata-cara-pengisian-jabatan-pimpinan-tinggi-di-lingkungan-instansi-pemerintah

http://lampung.rilis.id/pemkot-bandarlampung-lelang-8-jabatan-eselon-ii

https://bandarlampungkota.go.id/new/pengumuman158-PENGUMUMAN-PESERTA-YANG-DI-NYATAKAN-MEMENUHI-SYARAT-ADMINISTRASI-JABATAN-PIMPINAN-TINGGI-PRATAMA.html

http://digilib.unila.ac.id/16557/55/BAB%20II.pdf

Peraturan Undang-Undangan:

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan PimpinanTinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah

Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 64 Tahun 2016 tentang Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Kota Bandar Lampung

UU No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

UU No 9 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang- Undang

UU No 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi