

## Pelaksanaan Lelang Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Sistem Merit di Kabupaten Klaten Tahun 2018

Muhammad Rizal Buhori<sup>1)</sup>, Muhammad Eko Atmojo<sup>2)</sup>

<sup>1), 2)</sup> Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
[Jl. Brawijaya Tamantirto Kasihan Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta]  
Email : [muhammadekoatmojo05@gmail.com](mailto:muhammadekoatmojo05@gmail.com)<sup>1)</sup>

### ABSTRACT

*Bureaucracy is a system used by the government to create a competitive state civil apparatus. One of the steps taken is by applying a merit system through position auction to select human resources who will carry out government functions. The government of Klaten Regency implemented the system after the issuance of regulations concerning filling in positions. The method applied in this research was qualitative. This method aims to find out about events or phenomena occurring in the subject of research that can take the form of behaviors, activities, applications, and thoughts described through writing and words. The participants in this research are the Head of Regional Staffing Agency Klaten Regency, the selection committee, and participants who passed the selection. The technique used in this research was interview and documentation. Based on the results of the research, the implementation of the position auction in Klaten Regency has been carried out effectively by referring to Ministry of Administrative and bureaucracy reform 14 the year 2014 where several stages of selection must be open and competitive and implement predetermined requirements, such as competency requirements, education and training, work experience and performance and including the preparation, holding competency test, inauguration, and evaluation. The suggestion for this research is to give a long time for participants to express their abilities and knowledge optimally. Furthermore, the selection committee is expected to explore the ability of the participants to get quality, competent, and professional state civil apparatuses.*

**Keywords :** *Bureaucracy, State Civil Apparatus, Merit System*

### ABSTRAK

Birokrasi merupakan sistem yang digunakan oleh pemerintah untuk menciptakan aparatur sipil negara yang berdaya saing. Salah satu langkah yang dilakukan adalah dengan menerapkan merit system melalui lelang jabatan untuk menyeleksi sumber daya manusia yang akan menjalankan fungsi pemerintahan. Pemerintah Kabupaten Klaten menerapkan sistem tersebut setelah terbitnya peraturan tentang pengisian jabatan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Metode ini bertujuan untuk mengetahui tentang peristiwa atau fenomena yang terjadi pada subjek penelitian yang dapat berupa perilaku, aktivitas, aplikasi, dan pemikiran yang digambarkan melalui tulisan dan kata-kata. Partisipan dalam penelitian ini adalah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten, panitia seleksi, dan peserta yang lolos seleksi. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan pelelangan jabatan di Kabupaten Klaten telah dilakukan secara efektif dengan mengacu pada Reformasi Birokrasi dan PAN 14 Tahun 2014 dimana beberapa tahapan seleksi harus terbuka dan kompetitif serta melaksanakan persyaratan yang telah ditentukan, seperti persyaratan kompetensi, pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja dan kinerja serta meliputi persiapan, penyelenggaraan uji kompetensi, pelantikan, dan evaluasi. Saran untuk penelitian ini adalah memberikan waktu yang lama bagi peserta untuk mengekspresikan kemampuan dan pengetahuannya secara optimal. Selanjutnya, panitia seleksi diharapkan menggali kemampuan peserta untuk mendapatkan aparatur sipil negara yang berkualitas, kompeten, dan profesional.

**Kata Kunci :** *Birokrasi, Aparatur Sipil Negara, Sistem Merit*

## 1. Pendahuluan

Birokrasi adalah sistem organisasi pemerintah, dimana terdapat seperangkat aturan yang mengikat dan legal, birokrasi juga memiliki aturan hukum untuk para birokrat yang terpilih dan tergabung dalam struktur organisasi, sehingga para birokrat tidak dapat bertindak berdasarkan keinginan pribadi, tetapi dituntut untuk mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan (Nurwana, 2016). Birokrasi sendiri digunakan sebagai alat dalam fungsi pemerintahan, salah satunya pada pelayanan publik (Yusriadi & Misnawati, 2017). Adapun hukum yang mengatur tentang birokrat yaitu Undang-Undang No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, disebutkan bahwa para birokrat diharapkan mampu melaksanakan tugas kenegaraan dengan semaksimal mungkin dan sadar akan tanggung jawab yang telah diberikan oleh pemerintah untuk memberikan pelayanan yang baik dan berkualitas kepada masyarakat.

Mengingat pentingnya birokrasi dalam menjalankan pemerintahan, pemerintah mulai menggaungkan semangat reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi menjadi salah satu perubahan yang besar dalam tata kelola dan paradigma pemerintahan guna menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dan memiliki karakter yang adaptif, berintegritas, bersih dari KKN (korupsi, kolusi, nepotisme), serta mampu melayani masyarakat secara transparan dan akuntabel (Daniarsyah, 2017). Reformasi birokrasi di Indonesia diwujudkan melalui Peraturan Presiden No. 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang mana di dalamnya menjelaskan terkait harapan setelah adanya *Grand Design* tersebut, yaitu: (1) terciptanya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dari KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme), (2) meningkatnya kualitas pelayanan publik, (3) menguatnya kapasitas dan juga akuntabilitas kinerja birokrasi, serta (3) lahirnya sumber daya manusia (SDM) yang profesional melalui sistem perekrutan dan promosi dengan memperhatikan aspek-aspek seperti kompetensi, transparansi, dan dorongan mobilitas dari aparatur, baik daerah, pusat, ataupun kerjasama daerah dan pusat, serta memperoleh gaji beserta jaminan kesejahteraan.

Dengan memperhatikan poin ketiga dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi, pemerintah kemudian mulai melakukan perubahan pada UU No. 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menjadi UU No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pada pasal 1 ayat (1), (2) dan (3) menyebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Kedudukan dan peranan ASN menjadi penting dan menentukan karena ASN merupakan unsur dari aparatur negara yang menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional (Kalangi, 2015). Aparatur Sipil Negara (ASN) juga harus memiliki rasa kesetiaan dan juga ketaatan pada Pancasila sebagai dasar negara, Undang-Undang 1945 sebagai konstitusi, NKRI dan juga pemerintah, mereka juga harus bersatu padu dan sadar

akan kewajiban dan tanggung jawab dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan (Waloni et al., 2019). Sehingga, untuk mendapatkan aparat negara yang memiliki dedikasi, kualitas, kompetensi, profesional dan hasil kerja yang optimal, maka harus dilakukan pertimbangan dan seleksi yang ketat bagi para calon ASN, terutama yang ingin menduduki suatu jabatan strategis (Atmojo, 2016). Salah satu upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan menerapkan suatu sistem manajemen atau tata kelola ASN. Manajemen ASN merupakan keseluruhan upaya guna meningkatkan efisiensi, efektifitas dan profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, promosi, penempatan, kualitas, pengajian, kesejahteraan serta pemberhentian (Nasution, 2018). Di dalam UU No. 5 tahun 2014 tentang ASN, disebutkan secara tegas bahwasannya instansi pemerintah haruslah menerapkan suatu sistem manajemen ASN yaitu sistem merit. Dalam pasal 1 ayat 22 disebutkan bahwa sistem merit merupakan sistem dalam manajemen ASN yang dilaksanakan berdasar pada kualifikasi, kompetensi serta kinerja secara adil dan juga wajar tanpa membedakan latar belakang politik, warna kulit, ras, asal usul, agama, jenis kelamin, umur ataupun kondisi kecacatan. Tujuan utama penerapan sistem merit yaitu untuk melahirkan aparatur negara yang independen, netral, kompeten, berintegritas, dan profesional (Nurprojo, 2014). Sistem merit juga menunjang terselenggaranya tata kelola pemerintahan dalam pengangkatan jabatan struktural (Rafi Yahya & Mutiarin, 2015). Jabatan struktural adalah jabatan yang mencerminkan tugas, tanggung jawab, hak serta wewenang sebagai pejabat atau pegawai dalam memimpin suatu struktur organisasi negara (Sakir, 2017). Seseorang yang ingin memiliki kedudukan dalam jabatan struktural harus sudah berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang didukung dengan kualifikasi serta tingkat pendidikan yang telah ditentukan agar posisi pegawai sesuai dengan jabatan yang akan diseleksi. Demi mengoptimalkan kinerja birokrasi maka lelang jabatan menjadi langkah terbaik untuk menggerakkan roda pemerintahan yang lebih terintegritas (Sudrajat, 2014).

Klaten menjadi salah satu kabupaten yang menyelenggarakan lelang jabatan untuk mengisi kekosongan instansi di pemerintah daerah Kabupaten Klaten tahun 2018. Pada tahun 2018, Kabupaten Klaten menggunakan mekanisme sistem merit dalam lelang jabatan tersebut agar siapapun yang menduduki posisi dapat mempertanggungjawabkan jabatan yang dimiliki. Mekanisme sistem merit juga menjadi salah satu cara untuk mewujudkan target, tujuan dan sasaran dari Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Klaten pada tahun 2018 yaitu meningkatnya profesionalisme pegawai Kabupaten Klaten tahun 2018. Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Klaten juga menargetkan agar rekapitulasi capaian sasaran kepegawaian di tahun 2018 meningkat atau minimal sama dengan tahun 2017, dimana rekapitulasi

capaian sasaran kepegawaian pada tahun 2017 dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Capaian Sasaran Tahun 2017**

Sasaran	Indikator Kinerja	Tahun 2017	
		Capaian Kinerja	Kategori
Meningkatnya Kompetensi ASN Kabupaten Klaten	Persentase ASN yang memenuhi target SKP	99,99	Sangat Tinggi
	Persentase pejabat struktural yang telah mengikuti diklat struktural	23,75	Sangat Rendah
	Rata-rata tingkat kehadiran ASN dalam 1 tahun	95	Sangat Tinggi
Meningkatnya kualitas layanan administrasi kepegawaian	Survey kepuasan masyarakat	89,73	Tinggi
	Tingkat akurasi data kepegawaian	100	Sangat Tinggi
Meningkatnya akuntabilitas laporan keuangan dan aset yang handal	Skor nilai peringkat kinerja	75	Sedang
	Persentase temuan pengelolaan anggaran SKPD oleh BPK/inspektorat yang ditindaklanjuti	100	Sangat Tinggi
		83,21	Tinggi

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Kabupaten Klaten

Dari tabel di atas terlihat jika skor rata-rata untuk rekapitulasi capaian sasaran tahun 2017 yaitu 83,21 dalam kategori Tinggi, sehingga Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Klaten ingin meningkatkan perolehan skor tersebut dan salah satu cara yang diambil yaitu dengan menerapkan mekanisme sistem merit dalam pelaksanaan lelang jabatan tahun 2018. Pemerintah daerah Kabupaten Klaten juga menyampaikan harapannya agar dengan adanya sistem merit mampu menciptakan aparatur yang profesionalis dalam peningkatan pelayanan.

Berdasarkan keterangan dari Surti Hartini, S.H.,C.N. selaku Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Klaten menjelaskan bahwa lelang jabatan yang digelar ditujukan kepada pegawai negeri sipil yang berada di wilayah Kabupaten Klaten melalui beberapa mekanisme tahapan seleksi seperti, seleksi administrasi, wawancara dan uji kompetensi. Dengan adanya sistem ini, Pemerintah Kabupaten Klaten akan

menyaring aparatur yang mengikuti lelang jabatan secara selektif. Beberapa jabatan yang dilelangkan pada tahun 2018 diantaranya:

**Tabel 2**  
**Jabatan Lowong di Kabupaten Klaten**

No.	Jabatan yang akan diisi
1.	Kepala Dinas Kesehatan
2.	Kepala Dinas Pertanian, Ketahanan Pangan dan Perikanan
3.	Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
4.	Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Daerah
5.	Kepala Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan KB
6.	Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika
7.	Kepala Dinas Lingkungan Hidup

Sumber: Website BKPPD Kab. Klaten

Tabel di atas tertera jelas jika pada tahun 2018 Pemerintah Kabupaten Klaten membuka delapan posisi untuk dilakukan lelang jabatan, sehingga akan diperoleh pegawai-pegawai yang kompeten, berkualitas dan profesional. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Siregar et al., 2017), dimana penelitian berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan pejabatan administrasi (administrator dan pengawas), serta penelitian yang dilakukan oleh (Mius et al., 2019), yang berfokus pada implementasi seleksi terbuka pada Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kota Pekanbaru, pelaksanaan pengisian jabatan struktural model lelang jabatan di Kabupaten Klaten menjadi hal yang menarik untuk dicermati mengingat lelang jabatan struktural memiliki prosedur tersendiri di setiap daerah berdasarkan undang-undang yang berlaku. Selain itu lelang jabatan ASN berbasis sistem merit yang diberlakukan perlu ditinjau apakah berjalan dengan baik atau mengalami kendala dalam pelaksanaannya.

Adapun metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui analisis pada masalah yang muncul dalam penelitian, sehingga peneliti mencari berbagai sumber untuk menjelaskan dan memahami keadaan masalah yang merupakan fokus utama untuk kegiatan penelitian. Menurut (Sugiyono, 2012), metode penelitian kualitatif atau biasa disebut sebagai *postpositivism research* atau memiliki istilah naturalistik adalah penelitian yang digunakan untuk kondisi objek alam. Penelitian kualitatif pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui peristiwa atau fenomena yang terjadi dalam subjek penelitian, biasanya dapat berupa perilaku, aktivitas, aplikasi, dan pemikiran yang dijelaskan melalui tulisan dan kata-kata. Sedangkan metode deskriptif digunakan untuk menginterpretasikan semua data yang tersedia dengan mengungkapkan fakta di lapangan tanpa ditambahkan atau dikurangi (Subandi, 2011).

**2. Pembahasan**

**Tahapan Penerapan Sistem merit Melalui Lelang Jabatan Kabupaten Klaten Tahun 2018**

Dalam lelang jabatan pejabat struktural terdapat berbagai jenis tahapan yang mengacu pada prosedur yang telah ditetapkan. Tahapan pada pelaksanaan lelang jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Klaten dapat dilihat pada gambar dibawah ini, yang meliputi:

**Gambar 1**  
**Proses Pelaksanaan Lelang Jabatan**



Sumber: Permenpan No. 13 Tahun 2014

Berdasarkan pada siklus tersebut dapat dilihat bahwa proses penyelenggaraan lelang jabatan mempunyai beberapa tahapan. Mulai dari bupati bersama dengan tim BKPPD Kab. Klaten membentuk panitia seleksi. Kedua, pansel mengadakan rapat untuk merumuskan rancangan proses penyelenggaraan lelang jabatan yang kemudian akan dilaporkan kepada KASN untuk bisa mendapatkan persetujuan mengadakan lelang jabatan. Ketiga, pengumuman lowongan pekerjaan yang dibuka yaitu pada tahap ini jabatan dilelangkan akan dicantumkan pada *website* pemerintah Kabupaten Klaten. Keempat, pemeriksaan berkas administrasi yaitu peserta yang mendaftar akan dilihat dokumennya dan dilakukan pengecekan agar sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Kelima, pembuatan dan penyerahan makalah yaitu bagi peserta yang telah dianggap lulus oleh panitia akan diminta untuk membuat makalah sesuai dengan jabatan yang mereka pilih yang kemudian harus diserahkan kepada pansel. Keenam, presentasi dan wawancara yaitu peserta akan diminta untuk mempresentasikan hasil dari makalah yang telah mereka buat setelah itu diadakan sesi wawancara kepada peserta. Ketujuh, uji kompetensi yaitu pada tahapan ini peserta akan dibawa ketempat pengujian pengukuran kompetensi. Kedelapan, pengumuman hasil seleksi yaitu hasil seleksi dari uji kompetensi akan diambil tiga terbaik yang kemudian akan dihadapkan kepada bupati. Kesembilan, pilihan terakhir berada pada tangan bupati jadi siapapun tidak dapat mengganggu gugat hasil yang telah ditetapkan dan akan dilantik oleh bupati. Berikut ini merupakan keseluruhan mekanisme tahapan lelang jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Klaten tahun 2018:

**1. Persiapan**

Persiapan merupakan tahapan paling awal sebelum dilaksanakannya lelang jabatan bagi pejabat struktural dengan menggunakan mekanisme sistem merit yaitu yang mengacu pada Permenpan No. 13 tahun 2014

tentang cara pelelangan posisi jabatan tinggi pratama di lingkungan instansi pemerintah. Dengan adanya penyelenggaraan lelang jabatan maka pemerintahan Kabupaten Klaten, Bupati dan tim BKPPD Klaten diharuskan untuk membentuk struktur kepanitiaan yang akan membantu proses penyelenggaraan lelang jabatan yaitu panitia seleksi (pansel). Panitia seleksi dibuat untuk bisa menyeleksi para peserta secara obyektif karena setiap panitia memiliki kemampuan yang selaras dengan jabatan yang dilelangkan dengan kata lain panitia seleksi adalah orang-orang yang kompatibel pada bidang tersebut (Irvanda & Dahlan, 2019). Pembentukan panitia seleksi dilakukan dengan komposisi terdiri dari 45% dari pihak internal instansi dan 55% dari pihak eksternal instansi. Pihak eksternal tersebut merupakan orang-orang yang berpengalaman dan memiliki pengetahuan yang bersangkutan dengan jabatan yang dilelang. Biasanya panitia seleksi berasal dari unsur akademis, pakar, dan juga ilmuwan yang telah berkecimpung dalam jenis bidang jabatan yang dilelangkan tersebut. Panitia seleksi harus berjumlah ganjil yaitu antara 5 sampai 9 pansel. Berikut ini merupakan struktur kepanitiaan pada proses lelang jabatan Kabupaten Klaten:

**Tabel 3**  
**Struktur Panitia Seleksi Lelang Jabatan Kabupaten Klaten Tahun 2018**

Posisi Panitia	Nama	Posisi dalam departemen
Ketua panitia seleksi	Prof. Dr. H Triyono, M. Pd.	Rektor Universitas Widya Dharma (Unwindha)
Anggota panitia seleksi	Dr. Sutrisno Badri, M. Sc.	Dekan Fakultas Ekonomi Unwidha
	Prof. Dr. Widodo Muktiyo M. Kom.	Universitas Sebelas Maret
	Dr. Ida Nurwati M. Kes.	Universitas Sebelas Maret
	Drs. Jaka Sawaldi, MM.	Sekda Kab. Klaten
	Drs. Purwanto A.C., M. Si.	Asistem II Sekda Klaten
	Surti Hartini S. H., CN.	Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPPD) Kab. Klaten

Sumber: Data Peneliti, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa setiap orang yang menjadi panitia seleksi memiliki latar belakang profesi yang berbeda-beda, hal ini menunjukkan bahwa proses lelang jabatan dilakukan secara profesional karena panitia seleksi berasal dari orang-orang yang sudah berpengalaman, seperti akademisi dari Univeristas Widya Dharma dan Universitas Negeri Sebelas Maret, asisten pemerintah, serta beberapa instansi dari luar Kabupaten Klaten. Terungkap bahwa proses penyelenggaraan lelang memang benar-benar dipilih oleh

orang-orang yang berkompeten di bidangnya dan netral karena mereka mengambil panitia seleksi dari berbagai profesi dan tidak hanya berasal dari dalam instansi tetapi juga dari luar. Sebagai seorang panitia seleksi, tidak hanya dibutuhkan pengetahuan yang luas dan profesionalisme, namun juga harus mempunyai rasa tanggungjawab yang penuh terhadap tugas yang telah diserahkan kepada mereka. Menjadi panitia seleksi mempunyai tugas tertentu yang harus dijalankan, yaitu sebagai berikut (Alkadafi et al., 2018):

1. Menyelenggarakan seleksi pengisian jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama.
2. Merumuskan persyaratan jabatan yang akan diisi.
3. Merumuskan ruang lingkup dan tahapan seleksi.
4. Menyusun materi seleksi sesuai dengan jabatan yang akan diisi.
5. Melaksanakan tahapan seleksi secara terbuka dan kompetitif.
6. Mengolah hasil dari setiap tahapan seleksi.
7. Mengumumkan hasil dari setiap tahapan seleksi.
8. Melakukan kerjasama dengan pihak terkait dalam melaksanakan seleksi.
9. Melakukan penilaian dan memilih paling banyak 3 (tiga) calon dari peserta seleksi untuk masing-masing jabatan yang dibuka.
10. Menyampaikan hasil penilaian calon peserta kepada bupati.
11. Menyampaikan laporan hasil pelaksanaan seleksi kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).

Setelah menetapkan pembentukan panitia seleksi maka pelaksanaan lelang jabatan bagi jabatan struktural sudah bisa dilanjutkan untuk dilaporkan kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang pusatnya di Jakarta untuk ditinjau bagaimana persiapan yang telah dilakukan oleh tim Pemerintah Kabupaten Klaten.

**2. Pelaksanaan**

Tahap selanjutnya yang dilakukan setelah persiapan yaitu pelaksanaan lelang jabatan pejabat struktural. Pada tahap pelaksanaan ada beberapa bagian dalam proses pemilihan peserta yang berpartisipasi dalam lelang jabatan struktural. Tahapan pelaksanaan meliputi jabatan yang akan dilelang, seleksi administrasi, pembuatan makalah, presentasi dan wawancara, tes kompetensi dan terakhir yaitu pengumuman hasil akhir. Berikut jadwal pelaksanaan lelang jabatan Kabupaten Klaten tahun 2018:

**Tabel 4**  
**Jadwal Pelaksanaan Lelang Jabatan**

No.	Kegiatan	Jadwal
1.	Pembukaan Pengumuman dan Penerimaan berkas lamaran	23 Juli s.d 14 Agustus 2018
2.	Seleksi Administrasi	15 s.d 16 Agustus 2018

3.	Pengumuman hasil seleksi administrasi	20 Agustus 2018
4.	Pelaksanaan uji gagasan	23 s.d 31 Agustus 2018
5.	Pengumuman hasil Uji Gagasan	3 September 2018
6.	Pelaksanaan Personal Assesmen Center	5 s.d 14 September 2018
7.	Pengumuman Hasil Assesmen center	1 Oktober 2018
8.	Pelaksanaan wawancara akhir dan penelusuran rekam jejak	3 s.d. 9 Oktober 2018
9.	Rapat Pansel persiapan laporan akhir ke PPK	10 Oktobber 2018
10.	Penyampaian hasil penilaian akhir Pansel kepada PPK	12 Oktober 2018
11.	Permohonan rekomendasi ke KASN dan rencana pelantikan JPT	15 s.d 19 Oktober 2018

Sumber: Lampiran Jadwal Lelang Jabatan Kabupaten Klaten Tahun 2018

Berdasarkan tabel terlihat berbagai tahapan yang dilaksanakan dengan jadwal yang berbeda. Pertama, pengumuman lowongan jabatan dibuka pada tanggal 23 Juli s.d 14 Agustus 2018. Kedua pemeriksaan berkas administrasi yang diadakan tanggal 15 s.d 16 Agustus 2018 Pada tahap ini semua berkas administrasi akan diperiksa untuk menentukan apakah para calon layak untuk melanjutkan ke tahap berikutnya. Setelah dilakukan seleksi administrasi, dilanjutkan ke tahap seleksi berikutnya, yaitu penulisan dan penyerahan makalah, presentasi dan wawancara, kemudian uji kompetensi. Proses akhir dari semua seleksi adalah menentukan hasil setiap tes yang telah dilaksanakan dalam bentuk nilai akhir bagi seluruh peserta untuk menentukan 3 peserta yang akan diserahkan kepada bupati. Bupati memilih salah satu dari 3 calon yang telah diusulkan oleh pansel dan bupati berhak menentukan siapa mereka dan akan berada di mana semua penilaian adalah keputusan akhir yang tidak dapat dipertandingkan. Setelah bupati membuat pilihan, kemudian dilaporkan kembali ke KASN. Berikut ini merupakan hasil akhir dari pelaksanaan lelang jabatan Kabupaten Klaten tahun 2018:

**Tabel 5**  
**Hasil Lelang Jabatan Kabupaten Klaten tahun 2018**

No	Nama/NIP/Pendidikan	Jabatan sekarang	Ket.
1	Dr. CAHYONO WIDODO M.Kes NIP. 196702101996031006 S.2 Magister Kesehatan	Kepala Dinas Kesehatan	Lulus
2	Ir. WIDIYANTI, M.Si	Kepala Dinas Pertanian,	Lulus

	NIP. 1964080619910320 05 S-2 Biosain	Ketahanan Pangan, dan Perikanan	
3	AGUS SUPRAPTO, S.Sos, M.Si NIP. 1970080219910910 01 Pascasarjana MAP	Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	Lulus
4	MUH. HIMAWAN PURNOMO, SSTP, M.Si NIP. 4976109819960210 04 S-2 MAP	Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Daerah	Lulus
5	Drs. MUCH. NASIR, MM NIP. 1967030719930210 02 Pascasarjana MM	Kepala Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan KB	Lulus
6	Drs. AMIN MUSTOFA, M.Si NIP. 1966111519971010 01 S-2 Magister Administrasi Publik	Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika	Lulus
7	SRIHADI, ST, MM NIP. 1971020119970310 13 S-2 Magister Manajemen	Kepala Dinas Lingkungan Hidup	Lulus
8	PRAMANA AGUS WIJANARKA, ST, M.Si NIP. 1972041719970310 03. Pascasarjana MAP	Kepala Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman	Lulus

Sumber: Data Peneliti, 2018

Melihat proses yang sangat panjang dan tidak mudah dalam pelaksanaan lelang jabatan tentu sangat menjadi nilai positif untuk menuju ASN yang berkompeten. Keterbukaan selama pelaksanaan lelang jabatan menunjukkan bahwa pemerintah bersungguh-sungguh untuk memberikan penilaian yang objektif tanpa adanya pemihakan terhadap peserta karena panitia seleksi bukan hanya berasal dari internal instansi melainkan juga dari eksternal instansi sehingga penilaian benar-benar murni tanpa bisa dimanipulasi.

### 3. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi adalah hal yang sangat perlu dilakukan setelah melaksanakan semua tahapan

kegiatan lelang jabatan (Nengsih & Syamsir, 2019). Pemantauan dan evaluasi berguna untuk meninjau apakah pelaksanaan kegiatan yang dilakukan dari awal sampai akhir telah dilakukan sesuai dengan aturan dan koridor yang telah ditetapkan. Kemudian bermanfaat juga untuk dijadikan bahan kritik dan masukan, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat lebih ditingkatkan, baik dari segi kualitas maupun kesiapan untuk implementasi. Selama proses lelang jabatan dilakukan dengan mekanisme sistem merit bagi pejabat struktural, maka perlu diadakan monitoring dan evaluasi untuk mereview indeks keberhasilan kegiatan yang dilakukan. Monitoring dan evaluasi dilakukan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara dengan melaporkan secara tertulis kepada KASN sebelum dan sesudah kegiatan lelang jabatan dilaksanakan.

### Parameter Pelaksanaan Lelang Jabatan Melalui Sistem Merit

#### 1. Kompetensi

Kompetensi menjadi faktor utama yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan lelang jabatan, karena dengan adanya kompetensi maka pejabat-pejabat yang akan dipromosikan ataupun ditempatkan pada jabatan struktural merupakan pejabatan yang memang sesuai dengan kebutuhan instansi, sehingga kebijakan yang akan diambil di masa depan merupakan kebijakan yang memihak pada masyarakat (*public*) (Atmojo, 2019). Kompetensi dapat berupa karakter dalam kemampuan cara berfikir, bertindak, dan mencari solusi untuk memecahkan suatu masalah secara logis melalui pertimbangan-pertimbangan yang matang. Dengan adanya kompetensi maka kita bisa melihat bagaimana keterampilan seseorang dalam menjalankan tugas dalam bekerja.

Permenpan No. 38 Tahun 2017 menjelaskan bahwa standar kompetensi yang harus dipenuhi oleh ASN adalah Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang bisa diamati secara langsung dimana akan diukur serta dikembangkan untuk setiap level dan jenis jabatan. Kompetensi Manajerial merupakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dapat diamati dalam mengelola unit organisasi yang akan dikembangkan untuk memimpin. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat diamati serta hal yang harus dipenuhi oleh pemegang jabatan yang kemudian dikembangkan untuk dapat berkomunikasi dengan public baik dalam hal agama, suku, budaya, perilaku, wawasan, kebangsaan, etika, norma, prinsip, dan emosional untuk memperoleh hasil yang diharapkan. Pedoman dalam menyusun standar kompetensi manajerial yaitu berpedoman pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Nasional No. 7 Tahun 2013 tentang pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan peraturan tersebut dijelaskan bahwa dalam menetapkan standar kompetensi manajerial, tim penyusun akan dibentuk yang mana *Personnel Development Officer*, akan membentuk

tim penyusun bernama Manajerial Tim Penyusun Standar Kompetensi.

## 2. Pendidikan dan Pengalaman

Pemberlakuan pendidikan di sini bertujuan untuk memperoleh aparatur sipil negara yang memiliki tingkat pendidikan yang memadai berdasarkan persyaratan yang berlaku (Zainal Abidin, 2020). Sebagai pejabat struktural, khususnya pada pejabat struktural eselon II, para peserta harus memiliki tingkat pendidikan yang tinggi karena dengan pengetahuan yang ada saat mereka dididik, mereka membutuhkan lebih banyak pengetahuan, dan memahami hal-hal apa saja yang dikembangkan jika memiliki pemahaman yang luas. Jabatan eselon II yang dibutuhkan memiliki pengalaman dalam pelatihan untuk mendukung pendidikan sebagai persyaratan. Pendidikan dan pelatihan menjadi poin utama dalam penilaian panitia seleksi untuk dapat meloloskan peserta ke tahap selanjutnya. Ini dimaksudkan, sehingga peserta yang mengambil bagian dalam lelang posisi memiliki sejarah tingkat jabatan yang jelas selama hidup mereka, sehingga mereka dapat dipertimbangkan apakah mereka sejalan dengan posisi yang mereka pilih atau tidak.

## 3. Prestasi Kerja

Peserta yang ingin mengikuti lelang jabatan struktural eselon II harus memiliki surat perilaku yang baik selama dua tahun terakhir mereka bekerja. Jika pada periode tersebut peserta tidak mencapai hal tersebut, dapat dipastikan para peserta tidak dapat melanjutkan tahap seleksi selanjutnya. Dengan demikian, setiap peserta yang mendaftar adalah seseorang yang memiliki kepribadian yang baik dalam dunia kerja karena jika mereka memiliki catatan buruk dalam masa kerja mereka, mungkin saja ketika mereka terpilih sebagai salah satu kandidat ada hal-hal yang tidak diinginkan untuk kemajuan instansi. Selain itu, orang terpilih juga harus bisa bertanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya, sehingga prestasi kerja merupakan hal terpenting yang menjadi acuan panitia seleksi untuk menunjukkan bagaimana kualitas peserta selama menjabat di bidang tertentu, dan dari prestasi kerja tersebut, dapat dilihat dan dinilai seberapa besar kontribusi mereka dalam membangun kinerja yang baik dan progresif bagi diri sendiri dan bagi instansi.

## 3. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis tersebut maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Dalam proses pelaksanaan lelang jabatan pejabat struktural terdapat beberapa tahapan yang harus dilaksanakan yaitu persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi. Ketiga tahapan tersebut memiliki prosedur dan kegiatan khusus untuk melaksanakan lelang jabatan berbasis sistem merit.
2. Penerapan sistem merit melalui lelang jabatan di Pemerintah Kabupaten Klaten mengacu pada Permenpan No. 13 tahun 2014 dan secara keseluruhan kegiatan telah dilaksanakan secara efektif, terbuka, adil, dan telah memenuhi semua

persyaratan yang ditetapkan, termasuk kompetensi, pendidikan dan pelatihan, prestasi kerja, serta pengalaman.

3. Karakteristik pelaksanaan pengisian posisi jabatan memiliki perbedaan antara model sebelumnya dan model sekarang. Model sebelumnya lebih banyak melihat kelas senioritas dan proximity, sehingga pemilihan calon peserta tidak adil dan bisa menimbulkan kecurangan saat pemilihan. Sedangkan, model saat ini menggunakan mekanisme sistem merit dimana setiap orang diberi kesempatan yang sama dengan kualifikasi yang jelas.

Lelang jabatan dengan mekanisme sistem merit merupakan upaya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, profesional, dan kompeten di bidangnya, namun dalam proses seleksi masih ada hal yang belum berjalan maksimal. Panitia Seleksi Kabupaten Klaten dalam hal pengujian harus yang lebih menjurus dalam bidang yang sesuai, sehingga hal tersebut dapat membuat seleksi uji kompetensi menjadi lebih baik.

## Daftar Pustaka

- Alkadafi, M., Rahmadani, R., & Andry, H. (2018). Analisis Reformasi Kepegawaian (Studi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT) Berbasis Merit Sistem Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir). 4, 13.
- Atmojo, M. E. (2016). Analisis Proses Promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus: Proses Promosi Jabatan Stuktural Eselon II di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2014). *Jurnal Aristo*, 4(2).
- Atmojo, M. E. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penentuan Pejabat Struktural Eselon II Di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 10. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v10i1.1419>
- Daniarsyah, D. (2017). Merit System Implementation In The Open Recruitment Of Asn Senior Executive Services Job Promotion (Critical Analysis Thinking). 11, 10.
- Irvanda, M. I., & Dahlan, D. (2019). Proses Lelang Jabatan Eselon Ii Di Pemerintah Aceh Tahun 2017 Process Of Echelon Ii Auction In Aceh Government In 2017. September, 4, 16.
- Kalangi, R. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Aparat Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara. 2, 18.
- Mius, A., Suradinata, E., Ilham, Muh., & Djaenuri, H. M. A. (2019). Implementasi Kebijakan Seleksi Terbuka Dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Kota Pekanbaru Provinsi Riau. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 49-73.
- Nasution, A. S. A. (2018). Analisis Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu. Universitas Sumatera

Utara.

- Nengsih, F. W., & Syamsir, S. (2019). Efektivitas Pelaksanaan Lelang Jabatan. *JESS (Journal of Education on Social Science)*, 3(2), 124.
- Nurprojo, I. S. (2014). Merit System Dan Politik Birokrasi Di Era Otonomi Daerah Merit System And Political Bureaucracy In The Era Of Regional Autonomy. 8, 8.
- Nurwana, M. A. (2016). Evaluasi Lelang Jabatan Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2013-2014 (Studi Penelitian pada Eselon III dan IV di Dinas Bina Marga Dan Dinas Pemuda dan Olahraga). *Journal of Politic and Government Studies*, 5(2).
- Rafi Yahya, M., & Mutiarin, D. (2015). Model Lelang Jabatan Di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. *Journal of Governance and Public Policy*, 2(2).
- Sakir, A. R. (2017). Analisis Implementasi Kebijakan Pengangkatan Aparatur Sipil Negara Dalam Jabatan Struktural Di Pemerintahan Kabupaten Bone. Universitas Hasanuddin Makasar.
- Siregar, S., Nasution, I., & Muda, I. (2017). Peranan Badan Kepegawaian Daerah dalam Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil. 6(1), 7.
- Subandi. (2011). Deskripsi Kualitatif Sebagai Satu Metode Dalam Penelitian Pertunjukan. 11(2).
- Sudrajat, T. (2014). Eksistensi Kebijakan Pengisian Jabatan Struktural Dalam Kerangka Pengembangan Sdm Aparatur Berbasis Merit Existence Of Structural Position Placement In Order To Develop Apparatus Human Resource Based In Merit System. 8, 12.
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (9th ed.).
- Waloni, Y. I., Rorong, A. J., & Laloma, A. (2019). Penempatan Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Jabatan Struktural Di Dinas Sosial Kab. Kep. Talaud. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(75), 8.
- Yusriadi, Y., & Misnawati, M. (2017). Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan Terpadu Satu Pintu). *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 7(2), 99. <https://doi.org/10.26858/jiap.v7i2.4954>.
- Zainal Abidin, T. (2020). Lelang Jabatan Sebagai Inovasi Dalam Penempatan Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *JDKP Jurnal Desentralisasi dan Kebijakan Publik*, 1(2), 65–77. <https://doi.org/10.30656/jdkp.v1i2.2323>.