

**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN LELANG JABATAN  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN KOTA PADANG**

**SKRIPSI**

*Diajukan Kepada Tim Penguji Skripsi Jurusan Administrasi Publik FIS UNP  
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana  
Administrasi Publik*



**OLEH :**

**FITRI WAHYUNI NENGSIH  
14042041**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2018**

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN LELANG JABATAN DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAHAN KOTA PADANG**

Nama : Fitri Wahyuni Nengsih  
TM/NIM : 2014/14042041  
Program Studi : Administrasi Publik  
Jurusan : Administrasi Publik  
Fakultas : Ilmu Sosial

Padang, 03 Agustus 2018

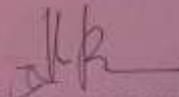
Disetujui Oleh:

**Pembimbing I**



Dr. Syamsir, M.Si, Ph.D  
NIP. 19630401 198903 1 003

**Pembimbing II**



Nora Eka Putri, S.IP, M.Si  
NIP. 19850312 200812 2 006

**HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi Jurusan  
Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial  
Universitas Negeri Padang

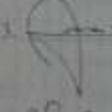
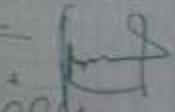
Pada hari Jumat, 03 Agustus 2018 Pukul 10.00 s/d 11.00 WIB

**Efektivitas Pelaksanaan Lelang Jabatan Di Lingkungan Pemerintahan Kota  
Padang**

Nama : Fitri Wahyuni Nenguh  
TM/NIM : 2014/14042041  
Program Studi : Administrasi Publik  
Jurusan : Administrasi Publik  
Fakultas : Ilmu Sosial

Padang, 03 Agustus 2018

Tim Penguji:

Nama	Tanda Tangan
Ketua : Drs. Syamsir, M.Si, Ph.D	1. 
Sekretaris : Nora Eka Putri, S.IP, M.Si	2. 
Anggota : Dra. Jumiati, M.Si	3. 
Anggota : Dra. Fitri Eriyanti, M.Pd, Ph.D	4. 
Anggota : Dr. Hasbullah Malau, S.Sos, M.Si	5. 

Mengesahkan:  
Dekan FIS UNP



Prof. Dr. Syulfi Anwar, M.Pd  
NIP. 19621001 198903 1 002

### SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fitri Wahyuni Nengsih  
TM/NIM : 2014/14042041  
Program Studi : Administrasi Publik  
Jurusan : Administrasi Publik  
Fakultas : Ilmu Sosial

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **"Efektivitas Pelaksanaan Lelang Jabatan Di Lingkungan Pemerintahan Kota Padang"** adalah benar hasil karya saya dan bukan merupakan plagiat dari karya orang lain, kecuali kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan dalam skripsi ini sesungguhnya merupakan tanggung jawab saya sebagai penulis.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Padang, 03 Agustus 2018



Membuat Pernyataan

*Fitri Wahyuni Nengsih*  
Fitri Wahyuni Nengsih  
2014/14042041

## ABSTRAK

**Fitri Wahyuni Nengsih. 2014.** “Efektivitas Pelaksanaan Lelang Jabatan di Lingkungan Pemerintahan Kota Padang” *Skripsi*. Padang: Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.

Penelitian ini membahas tentang efektivitas pelaksanaan lelang jabatan di lingkungan pemerintahan kota padang yang masih terdapat kendala dalam pelaksanaannya seperti anggaran, pemilihan Panitia Seleksi dan lain-lain. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kendala beserta solusi yang dihadapi dalam pelaksanaan lelang jabatan dan efektivitas dari pelaksanaan lelang tersebut yang dilihat dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah yang dilakukan dalam 3 tahap, yaitu: (1) Tahap persiapan; (2) Tahap Pelaksanaan, (3) Tahap Monitoring dan evaluasi.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Data diperoleh dengan cara observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling. Dan untuk teknik analisis data dilakukan dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa pelaksanaan lelang jabatan di Kota Padang belum efektif yang dilihat dari PERMENPAN-RB No.13 Tahun 2014 karena ada empat tes yang tidak dilakukan sesuai dengan peraturan tersebut. Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan lelang jabatan ini adalah sedikitnya anggaran pelaksanaan lelang jabatan dan adanya peraturan baru dari pemerintah pusat serta latar belakang keilmuan Panitia Seleksi yang kurang relevan dengan jabatan yang di lelang. Solusi yang dilakukan yaitu dengan mengoptimalkan penggunaan anggaran yang ada dan merubah atau mengganti metode seleksi sesuai dengan kemampuan anggaran.

Kata kunci: Efektivitas, Lelang jabatan, Kendala dan Solusi

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warrahmatullahi wabarakatu

Alhamdulillahirabbila'lamin, puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Efektivitas Pelaksanaan Lelang Jabatan di Lingkungan Pemerintahan Kota Padang”. Tak lupa shalawat serta salam senantiasa selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, kepada keluarga, sahabat, serta tak lupa juga kita yang senantiasa selalu istiqomah dan ikhlas untuk menjadi umatnya.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk melengkapi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Padang. Selama penulisan skripsi ini tentunya tidak terlepas dari bantuan banyak pihak yang selalu mendukung penulis secara langsung maupun tidak langsung. Maka dengan ketulusan hati, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada yang terhormat.

1. Bapak Prof.Dr. Syafri Anwar, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang
2. Ibu Dra.Jumiati, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Negeri Padang
3. Bapak Drs.Syamsir, M.Si, Ph.D selaku Pembimbing I dan Ibu Nora Eka Putri, S.IP, M.Si selaku Pembimbing II yang telah membimbing penulis dalam menulis skripsi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik
4. Ibu Dra.Jumiati, M.Si selaku Penguji I dan Ibu Dra.Fitri Eriyanti, M.Pd, Ph.D selaku Penguji II serta Bapak Dr.Hasbullah Malau, S.Sos, M.Si selaku Penguji III yang telah banyak memberikan saran, kritik dan masukan dalam penyempurnaan skripsi ini
5. Staf karyawan dan karyawan/i kepustakaan dan staf administrasi Jurusan Ilmu Administrasi Negara dan staf administrasi Fakultas Ilmu Sosial yang merupakan inspirasi penulis menjadi manusia yang memiliki ilmu yang baik dan bernilai
6. Bapak Ir.Asnel, M.Si selaku Sekretaris Daerah Kota Padang
7. Bapak Prof.Drs.Ganfri, MT, Ph.D selaku Anggota Panitia Seleksi Lelang Jabatan di Kota Padang

8. Ibu Agustini, S.Pd, MM selaku Kasubag Penjenjangan dan Sertifikasi BKPSDM Kota Padang
9. Bapak Al Amin, S.Sos, MM, Bapak Azwin, SH,MH, Bapak Ir.Oktavia Delri, M.Si, Bapak Ir.Syahrial dan Bapak Drs.Afriadi selaku PNS yang mengikuti lelang jabatan di Kota Padang
10. Teristimewa untuk ayahanda tersayang Ayah Sahar (Alm) dan Ibunda tersayang Ibu Yusni yang telah memberikan doa, kekuatan dan yang selalu sabar menghadapi tingkah laku saya serta penyemangat yang luar biasa yang tidak bisa diungkapkan dengan kata-kata apapun. Untuk ayahanda tersayang maafkan anakmu yang belum bisa membalas sedikitpun pengorbananmu, hanya doa yang tak henti yang hanya bisa anakmu kirimkan. Terima kasih untuk semua pengorbanan yang telah orangtua saya lakukan sehingga saya bisa sampai pada titik ini.
11. Teristimewa juga untuk sahabat tersayang, kakak dan sekaligus temanku Sescika Rahayu yang selalu memberikan semangat, banyak hal yang telah kau ajari dan ku pelajari darimu serta yang selalu membantu dalam segala hal baik dalam menjalani perkuliahan dan keseharian lainnya dari awal sampai sekarang dan mudah-mudahan juga kedepannya.
12. Rekan-rekan Penulis jurusan Ilmu Administrasi Negara angkatan 2014 terima kasih atas segala kebaikannya
13. Teman-teman terdekat saya Desi Arisanti, Lia Angraini, Cici Yasri, Reni Susanti dan Elisa Andica yang telah membangkitkan semangat studi saya, serta telah memberikan masukan dan bantuan selama ini, baik dalam penulisan skripsi maupun dalam menjalani studi saya selama ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi yang disusun ini masih banyak terdapat berbagai kelemahan dan kekurangan. Karena itu penulis mengaharapkan saran dan kritikan yang membangun dari semua pihak atau pembaca untuk kesempurnaan tulisan dimasa yang akan datang.

Akhirnya dengan penuh harapan dan do'a semoga penelitian sederhana yang penulis susun ini dapat bermanfaat bagi kita semua terutama bagi penulis. Aminyarabbalallamin.

Padang, Juli 2018

Fitri Wahyuni Nengsih

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	9
C. Batasan Masalah.....	9
D. Rumusan Masalah .....	10
E. Tujuan Penelitian .....	10
F. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
A. Kajian Teoritis.....	12
1. Pengertian Efektivitas.....	12
2. Ukuran Efektivitas.....	14
3. Aparatur Sipil Negara.....	22
4. Pemerintahan Daerah .....	24
5. Lelang Jabatan.....	26
6. Pelaksanaan Lelang Jabatan berdasarkan PERMENPAN-RB No.13/2014 .....	28
7. Kendala-kendala dalam Pelaksanaan Lelang Jabatan .....	35
8. Solusi untuk Mengurangi Kendala-kendala dalam Pelaksanaan Lelang Jabatan .....	41
B. Kerangka Konseptual .....	42
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	44
B. Fokus Penelitian .....	44
C. Lokasi Penelitian .....	45
D. ....	

Informan Penelitian .....	46
E. Jenis dan Sumber Data .....	46
F. Teknik Pengumpulan Data .....	47
G. Uji Keabsahan Data .....	49
H. Teknik Analisis Data .....	50
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Temuan Umum .....	52
B. Temuan Khusus.....	60
C. Pembahasan.....	90
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	104
B. Saran .....	106
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>108</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>110</b>

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1. Daftar Jabatan Kepala Dinas yang Lowong .....	25
Tabel 2. OPD Kota Padang berdasarkan PP No.18 tahun 2016 .....	55
Tabel 3. Jumlah Pendaftar yang Lulus Seleksi Administrasi Pelaksanaan Lelang Jabatan .....	76

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Tahapan Pelaksanaan Lelang Jabatan berdasarkan PERMENPAN-RB No.13 Tahun 2014 .....	36
Gambar 2. Kerangka Konseptual .....	44
Gambar 3. Bagan Struktur Organisasi BKPSDM Kota Padang .....	60
Gambar 4. Daftar Anggota Panitia Seleksi Lelang Jabatan Kota Padang .....	70
Gambar 5. Format Surat Lamaran .....	73
Gambar 6. Pengumuman Tiga Besar Hasil Lelang Jabatan .....	86

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kisi-kisi Pertanyaan Wawancara .....	110
Lampiran 2. Dokumentasi Format Daftar Riwayat Hidup .....	114
Lampiran 3. Pedoman Wawancara Penelitian .....	117
Lampiran 4: Surat Selesai Penelitian .....	120

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah dalam mewujudkan *good governance*. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah agar lebih efektif dan efisien. Reformasi birokrasi menuntut pemerintah untuk menciptakan birokrasi yang profesional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara (PerPres No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi, hlm. 16). Hal ini tentunya menjadi pandangan bagi para ASN untuk bersikap dan bekerja secara profesional dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatannya. Salah satu wujud dari penerapan reformasi birokrasi ini adalah dengan dilaksanakannya pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka atau lebih dikenal dengan lelang jabatan.

Istilah lelang jabatan bukanlah bahasa hukum. Istilah lelang jabatan semakin populer di kalangan masyarakat, terutama sejak Gubernur DKI Jakarta yang masih dijabat oleh Joko Widodo mewacanakan lelang jabatan camat dan lurah di wilayahnya (Samiaji,2014). Berdasarkan keterangan Tim Independen Reformasi Birokrasi istilah lelang jabatan yang sudah terlanjur banyak digunakan, sebenarnya salah kaprah, karena

pengertian sebenarnya adalah promosi terbuka (*open promotion*) yang sudah banyak dilakukan oleh sejumlah instansi pemerintah, BUMN maupun swasta ([www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id)).

Lelang jabatan berdasarkan PERMENPAN-RB No. 13 tahun 2014 disebut dengan tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka di lingkungan instansi pemerintah. Lelang jabatan merupakan sebuah cara atau mekanisme yang digunakan dalam melakukan pengangkatan dan penempatan ASN dalam jabatan struktural atau jabatan yang lebih tinggi melalui seleksi yang sifatnya terbuka.

Lelang jabatan secara terbuka merupakan salah satu pengungkit keberhasilan reformasi birokrasi, yang bisa mencegah terjadinya politisasi birokrasi, atau sikap pemimpin yang memilih pejabat atas dasar suka atau tidak suka. Melalui promosi terbuka, akan tercipta sistem merit dalam karir PNS. Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan (UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN).

Lelang jabatan merupakan salah satu pembaharuan mekanisme rekrutmen aparatur birokrasi yang transparan, bisa dipertanggung jawabkan, partisipatif dan adil untuk mencari orang yang tepat pada posisi yang tepat. Esensi dari penyelenggaraan lelang jabatan tersebut adalah untuk menghasilkan pejabat-pejabat yang memiliki kapabilitas,

kompetensi dan integritas yang memadai untuk ditempatkan pada suatu posisi/jabatan yang tepat sehingga dapat menjalankan tugas dengan lebih efektif, berkualitas dan efisien yang nantinya dapat menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas.

Keluarnya PERMENPAN-RB No. 13 tahun 2014 mengisyaratkan kepada setiap pemerintah baik pusat maupun daerah untuk melakukan lelang jabatan dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi. Salah satunya Pemerintahan Kota Padang, Pemerintah Kota Padang telah melakukan lelang jabatan pada tahun 2015 yaitu untuk jabatan Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, Dinas Kelautan dan Perikanan, Dinas Pekerjaan Umum, Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP), Badan Pengelola Keuangan dan Aset (BPKA), dan Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) dan Dinas Pasar Kota Padang. Pada tahun 2016 lelang jabatan dilakukan untuk memilih Sekretaris Daerah Kota Padang, Dinas Kesehatan Kota Padang, Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Padang, dan Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang. Pada tahun 2017 pemerintah Kota Padang juga telah melakukan lelang jabatan untuk Dinas Pendidikan, Dinas Pemuda dan Olah Raga, Dinas Pertanian Kota Padang dan Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kota Padang. ([www.bkd.padang.go.id](http://www.bkd.padang.go.id), diakses 8 Maret 2017)

Pada tahun 2015 Kota Padang sudah melaksanakan lelang jabatan yang berdasarkan pandangan penulis memiliki beberapa kejanggalan yaitu: mutasi atau pergantian pejabat yang dilakukan Pemerintah Kota

Padang tahun 2015 dinilai aneh oleh Anggota Komisi I DPRD Faisal Nasir, dikarenakan baru seminggu Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Energi (Disperindagtamben) Zabendri dilantik, lalu dikembalikan lagi ke posisi semula yakni Staff Ahli Hukum Politik. Selanjutnya Faisal Nasir menilai, disatu sisi kebijakan mutasi di tubuh Pemko Padang bagus jika alasannya untuk meningkatkan kualitas kerja SKPD, namun di sisi lain tentu perlu mendudukan seseorang harus memiliki kriteria dan kemampuan yang jelas. (Singgalang, 26 Mei 2015)

Pelaksanaan lelang jabatan di Kota Padang ditemui adanya unsur intervensi dari pemerintah Kota Padang seperti pelaksanaan lelang jabatan untuk Sekretaris Daerah dimana salah satu syaratnya harus memiliki izin dari Walikota Padang untuk ASN yang berada di lingkungan pemerintahan Kota Padang. Seperti yang disampaikan oleh Wakil Ketua Komisi I DPRD Kota Padang Wismar Panjahitan jangan sampai ada perlakuan diskriminatif kepada pejabat atau ASN Pemerintah Kota Padang yang ingin ikut pada lelang terbuka jabatan sekdako tersebut. Kalau harus ada izin Walikota, berarti ada diskriminasi, pada lelang terbuka ini, Pemerintah Kota tidak terbuka pada pejabat atau ASN Pemerintah Kota sendiri. (Kabar Nagari, 21 September 2016).

Lelang jabatan seharusnya memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi ASN yang memenuhi syarat untuk dapat mengikuti lelang jabatan tersebut tapi dengan adanya syarat ini akan membuat ASN berpikir dua kali untuk ikut lelang jabatan ini. Berdasarkan PERMENPAN-RB No.

13 tahun 2014 tidak ada persyaratan yang mengharuskan mendapatkan izin dari Pimpinan untuk ikut berpartisipasi dalam lelang jabatan tersebut. Justru pada PERMENPAN-RB ditegaskan melindungi Pegawai ASN dari pengaruh-pengaruh politis yang tidak pantas/tepat dan memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari hukum yang tidak adil dan tidak terbuka (Kabar Nagari, 21 September 2016).

Selanjutnya Panitia Seleksi yang dipilih oleh Walikota dan Sekretaris Daerah Kota Padang kebanyakan tidak memiliki latar belakang keilmuan yang kurang relevan dengan jabatan yang dilelang, sehingga pada saat wawancara dan penyampaian pokok-pokok pikiran, apa yang disampaikan pelamar kepada Panitia Seleksi mereka kurang memahami maksud yang disampaikan oleh pelamar karena Panitia Seleksi tidak memiliki keilmuan di bidang tersebut. (Wawancara dengan Ir. Syahril dan Azwin, SH, MH selaku PNS yang mengikuti lelang jabatan)

Lelang jabatan yang diharapkan dapat menghasilkan pejabat yang berkompeten namun dalam kenyataannya masih saja ditemui bahwa kepala dinas yang terpilih dalam lelang jabatan tidak melaksanakan tugasnya dengan baik seperti Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Fatriarman Noer. Fatriarman Noer sering tidak berada di kantor sehingga sulit untuk berurusan dan Fatriarman Noer juga dianggap gagal dalam mengelola keuangan dan menyebabkan dana APBD tidak terkelola sesuai dengan perencanaan. (Sumbartoday.com, 02 November 2016).

Untuk menjamin tercapainya tujuan lelang jabatan maka tahap-tahap dalam proses lelang jabatan telah diatur dengan PERMENPAN-RB No. 13 tahun 2014 dimana tahap-tahap tersebut dibagi dalam tiga tahap yaitu: (1) Tahap Persiapan: pembentukan panitia seleksi yang dibentuk oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan berkoordinasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), apabila KASN belum terbentuk Pejabat Pembina Kepegawaian berkoordinasi dengan Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, (2) Tahap Pelaksanaan: (a) pengumuman lowongan jabatan yang diumumkan dalam bentuk surat edaran, media cetak dan elektronik dan didalamnya memuat persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar, (b) Seleksi administrasi, (c) Seleksi kompetensi yaitu penilaian kompetensi manajerial dan penilaian kompetensi bidang, (d) Wawancara akhir, (e) Penulusuran (Rekam Jejak), (f) Hasil seleksi, panitia seleksi mengusulkan tiga nama sesuai urutan nilai tertinggi dan disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian, (g) Tes Kesehatan dan psikologi, (h) Pembiayaan, dan (3) Tahap Monitoring dan Evaluasi

Dalam pelaksanaan lelang jabatan di Kota Padang dilakukan dengan beberapa tahapan, yakni dimulai dari pengumuman, pengumuman dilakukan lewat pemberitahuan kepada seluruh SKPD, Badan, pengumuman di tempel di papan pengumuman BKPSDM Kota Padang, melalui website BKD ([www.bkd.padang.go.id](http://www.bkd.padang.go.id)) dan media massa seperti koran. Dilanjutkan dengan seleksi administrasi, seleksi kompetensi terbagi

tiga yaitu: (1) tes potensial akademik (CAT) (2) tes wawancara, (3) tes kompetensi manajerial (FGD) yang sebelum itu didahului dengan pembuatan pokok-pokok pikiran dengan tulis tangan dan terakhir pengumuman hasil lewat website bkd kota padang maupun pengumuman yang ditempel papan pengumuman di kantor BKPSDM Kota Padang, sedangkan untuk penelusuran (rekam jejak), tes kesehatan dan psikologi tidak dilakukan dikarenakan tes psikologi tidak selalu menjamin kepribadian seseorang sesuai dengan jabatan yang akan dilamarnya (Wawancara dengan Ibu Sri Budia Satriati selaku Kepala Bidang Pengembangan Aparatur BKPSDM).

Proses lelang jabatan menjadi hal yang sangat diperhatikan untuk menjamin tercapainya tujuan lelang jabatan tersebut, beberapa penelitian terdahulu diantaranya penelitian Rafi Yahya dan Dyah Mutiarin (2015) yang berjudul “Model Lelang Jabatan Di Pemerintahan Daerah Istimewa Yogyakarta”, dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lelang jabatan di Pemerintahan DIY dilakukan dengan tata cara pengisian jabatan struktural tersendiri. Untuk mendapatkan pejabat yang berkompeten Pemerintah DIY menggunakan prinsip merit system, netralitas birokrasi dan transparansi. Lelang jabatan yang dilakukan Pemerintah DIY memiliki tujuan yang sama dengan UU No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, namun ada perbedaan makna keterbukaan antara Pemerintah DIY dengan UU ASN No.5 tahun 2014. Dalam UU ASN keterbukaan atau kebebasan bagi semua ASN yang memenuhi syarat untuk melamar dalam

lelang jabatan sedangkan keterbukaan menurut Pemerintah DIY yaitu dengan memilih kandidat-kandidat yang berkompeten dan dianggap pantas untuk mengemban suatu jabatan. Selanjutnya penelitian Desi Amaliah Hasibuan (2017) yang berjudul “Analisis Lelang Jabatan Kepala Dinas di Lingkungan Pemerintahan Kota Padang Tahun 2016” menyatakan lelang jabatan Kepala Dinas dilakukan berdasarkan model job tender yang ada satu tahapan tidak dilakukan di Kota Padang dan ditemukana adanya unsur kepentingan politik oleh Kepala Daerah dalam Lelang Jabatan Kepala Dinas tersebut.

Adapun kesamaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas tentang lelang jabatan dan perbedaannya yaitu pada lokasi dan tempat penelitian, sedangkan perbedaan penelitian dengan Desi Amaliah Hasibuan yaitu teori yang digunakan dimana Desi Amaliah Hasibuan menggunakan model job tender dan teori *principal agent* dan dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori efektivitas dan melihat berdasarkan PERMENPAN-RB No. 13 tahun 2014.

Selanjutnya agar pengisian jabatan pimpinan tinggi dilakukan dengan benar Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan PERMENPAN-RB No. 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah. Dengan adanya peraturan ini Walikota tidak dapat sewenang-wenang mengangkat pejabat berdasarkan kedekatan

atau ikatan emosional lainnya. Namun dalam pelaksanaannya hal seperti ini sulit untuk dihindarkan. Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Efektivitas Pelaksanaan Lelang Jabatan Di Lingkungan Pemerintahan Kota Padang”**.

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Masih adanya intervensi dari Pemerintah Kota Padang dalam pelaksanaan lelang jabatan untuk Sekretaris Daerah Kota Padang, yang mengharuskan ASN Kota Padang yang ingin mendaftar lelang jabatan Sekretaris Daerah harus mendapat persetujuan dari Walikota Padang.
2. Sebagian kepala dinas yang terpilih dalam lelang jabatan tidak melaksanakan tugasnya dengan baik.
3. Panitia Seleksi yang dipilih tidak memiliki latar belakang keilmuan yang sesuai dengan jabatan yang dilelang.

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas dan supaya pembahasan dalam penelitian ini tidak terlalu mengambang dan menyimpang dari apa yang dimaksud oleh judul diatas, maka peneliti perlu membatasi masalah yang akan diteliti yaitu mengenai **“Efektivitas Pelaksanaan Lelang Jabatan di Lingkungan Pemerintahan Kota Padang”**.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah diatas maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Kendala apa sajakah yang dihadapi dalam pelaksanaan lelang jabatan di lingkungan Pemerintahan Kota Padang?
2. Bagaimana efektivitas pelaksanaan lelang jabatan di lingkungan Pemerintahan Kota Padang?
3. Bagaimana solusi untuk meminimalisasi kendala-kendala dalam pelaksanaan lelang jabatan di lingkungan Pemerintahan Kota Padang?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui kendala-kendala apa yang dihadapi dalam pelaksanaan lelang jabatan di lingkungan Pemerintahan Kota Padang.
2. Untuk menganalisis seberapa efektif pelaksanaan lelang jabatan di lingkungan Pemerintahan Kota Padang.
3. Untuk menganalisis solusi yang digunakan untuk meminimalisir kendala- kendala yang ada dalam pelaksanaan lelang jabatan di lingkungan Pemerintahan Kota Padang.

#### **F. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan memperkaya khasanah bagi perkembangan Ilmu Administrasi Negara,

khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik dan Administrasi Kepegawaian.

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi instansi diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan maupun evaluasi bagi pelaksanaan lelang jabatan di Pemerintahan Kota Padang.
- b) Bagi masyarakat hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada masyarakat tentang pelaksanaan lelang jabatan di Kota Padang.