



Dr. Lukman Hakim, M.Si
Dr. Nuryanti Mustari, M.Si

BUKU AJAR

KEBIJAKAN LELANG DAN PROMOSI JABATAN DALAM LAYANAN PEMERINTAHAN



Dr. Lukman Hakim, M.Si
Dr. Nuryanti Mustari, M.Si

**KEBIJAKAN LELANG DAN
PROMOSI JABATAN DALAM
PELAYANAN PEMERINTAHAN**

Sanksi Pelanggaran Hak Cipta

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

Ketentuan Pidana

Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
 - (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
 - (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
 - (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).
-

Dr. Lukman Hakim, M.Si
Dr. Nuryanti Mustari, M.Si

**KEBIJAKAN LELANG DAN
PROMOSI JABATAN DALAM
PELAYANAN PEMERINTAHAN**



Diterbitkan oleh
Penerbit Nas Media Pustaka
Makassar, 2019

Kebijakan Lelang dan Promosi Jabatan dalam Layanan Pemerintahan

Dr. H. Lukman Hakim, M.Si

Dr. Nuryanti Mustari, M.Si

- Makassar : © 2019

Editor : **Nur Amin Saleh**

Layout : **Amma Prasetya**

Design Cover : **Muhammad Alim**

Copyright © Hakim & Mustari 2019

All right reserved

Pernah diterbitkan oleh LPP Unismuh Makassar

EDISI REVISI

Cetakan Pertama, Januari 2019

Diterbitkan oleh Penerbit Nas Media Pustaka

CV. Nas Media Pustaka

Anggota IKAPI

No. 018/SSL/2018

Jl. Batua Raya No. 550 Makassar 90233

Telp. 0813-8002-3737

redaksi@nasmediabooks.com

www.nasmediapustaka.co.id

www.nasmediabooks.com

Instagram : @nasmediapustakapenerbit

Fanspage : Penerbit Nas Media Pustaka

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Hakim & Mustari

Kebijakan Lelang dan Promosi Jabatan dalam Pelayanan
Pemerintahan/Lukman Hakim, Nuryanti Mustari; Editor, Nur
Amin Saleh; –cet. I –Makassar : Nas Media Pustaka, 2019.

x + 96 hlm; 16 x 24 cm

ISBN 978-602-5662-76-8

I. Buku Ajar

II. Judul

Dicetak oleh Percetakan CV. Nas Media Pustaka, Makassar

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Prakata

Syukur Alhamdulillah, penyusunan buku ajar ini telah dirampungkan berdasarkan hasil penelitian selama 3 tahun. Sejak penelitian tahun pertama 2016 bahan buku ajar sebagai salah satu luaran telah dipersiapkan. Namun karena datanya masih sangat terbatas maka perampungan buku ini baru selesai pada tahun 2018.

Pada tahun pertama hasil penelitian difokuskan pada analisis kebijakan lelang jabatan yang mencakup aspek transparansi, akuntabilitas, profesionalitas, dan obyektivitas kebijakan lelang jabatan Kota Makassar. Penelitian melibatkan informan dari pejabat dan mantan pejabat yang telah mengikuti lelang jabatan dan panitia seleksi lelang jabatan serta pejabat Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Makassar. Kemudian pada tahun kedua dilanjutkan dengan mengkaji pengembangan kompetensi, prestasi kerja, komitmen dan integritas pejabat pemerintah kota yang telah dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Cakupan hasil penelitian tersebut telah tercover pula pada buku ini, dan akan dilanjutkan lagi dengan kajian kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat setelah para pejabat pemkot mendapat amanah sebagai pejabat yang telah dipromosikan. Untuk kesempurnaan buku ini tentu masih membutuhkan tambahan data dan informasi yang tentunya akan banyak digali dari para penulis dan pembaca lainnya. Demikian prakata singkat untuk penyusunan buku ini, semoga bermanfaat.

Makassar, 19 Agustus 2018

Penulis

Dr.H. Lukman Hakim, M.Si

vi | Dr. Lukman Hakim, M.Si & Dr. Nuryanti Mustari, M.Si

*Kebijakan lelang dan promosi jabatan
Dalam layanan pemerintahan*

Daftar Isi

PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	
BAB 1. PENDAHULUAN	1
A. Garis Besar Pembahasan	1
B. Tujuan Pembelajaran	1
C. Landasan Kebijakan Lelang Jabatan	1
D. Masalah Pokok Kebijakan	3
E. Rangkuman	5
F. Soal Latihan	6
BAB 2. LANDASAN KONSEP	7
2.1. Konsep Kebijakan	7
A. Garis Besar Pembahasan	7
B. Tujuan Pembelajaran	7
C. Kebijakan Publik	7
D. Kebijakan Lelang Jabatan	9
E. Rangkuman	10
F. Soal Latihan	11
2.2. Konsep Pembinaan Aparatur	11
A. Garis Besar Pembahasan	11
B. Tujuan Pembelajaran	12
C. Pembinaan Aparatur Pemerintah Daerah	12
D. Kompetensi Pejabat	14
E. Prestasi Kerja	15
F. Integritas	15

G. Komitmen	16
H. Rangkuman	17
I. Soal Latihan	17
2.3. Konsep Pelayanan Publik	18
A. Garis Besar Pembahasan	18
B. Tujuan Pembelajaran	18
C. Pelayanan Publik Pejabat Pemerintah Daerah	18
D. Perubahan Kearah yang Lebih Baik	21
E. Rangkuman	22
F. Soal Latihan	22
BAB 3. PENGEMBANGAN KEBIJAKAN LELANG JABATAN SECARA TRANSPARAN, AKUNTABEL, PROFESIONAL, DAN OBYEKTIV	23
A. Garis Besar Pembahasan	23
B. Tujuan Pembelajaran	24
C. Transparansi Kebijakan	24
D. Akuntabilitas Kebijakan	27
E. Profesionalitas Kebijakan	32
F. Obyektivitas Kebijakan	34
G. Model Rasional Kebijakan Lelang Jabatan yang Transparan, Akuntabel, Profesional dan Objektiv	35
H. Rangkuman	36
I. Soal Latihan	37
BAB 4. KOMPETENSI, PRESTASI KERJA, KOMITMEN DAN INTEGRITAS PEJABAT HASIL LELANG JABATAN	38
A. Garis Besar Pembahasan	38
B. Tujuan Pembelajaran	39
C. Kompetensi Pejabat	39
D. Prestasi Kerja Pejabat	42
E. Komitmen Pejabat	45
F. Integritas Pejabat	47
G. Model Pengembangan Kualitas Pejabat	52
H. Rangkuman	54
I. Siak Latihan	54

BAB 5. PELAYANAN PUBLIK APARATUR SIPIL NEGARA	
HASIL LELANG JABATAN KOTA MAKASSAR	55
A. Garis Besar Pembahasan	55
B. Tujuan Pembelajaran	55
C. Tugas dan Kewajiban Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemkot Makassar dalam Pelayanan Publik	56
D. Pelayanan Pejabat Badan dan Dinas dalam Pemerintahan Kota Makassar	57
E. Pelayanan Pejabat Kantor Kecamatan dalam Pemerintahan Kota Makassar	63
F. Pengembangan Model Pelayanan Publik	69
G. Rangkuman	71
H. Soal Latihan	72
BAB 6. RANGKUMAN PEMBAHASAN DAN TINDAK	
LANJUT PERBAIKAN	73
A. Rangkuman Pembahasan	73
B. Tindak Lanjut Perbaikan	76
DAFTAR PUSTAKA	79
GLOSARIUM	83
INDEKS	80
TENTANG PENULIS	93

Daftar Tabel

Tabel 1 Kualitas Pejabat yang Di Promosi 51

Daftar Gambar

Gambar 1 Roadmap Kajian Kebijakan Lelang Jabatan 5

Gambar 2 Prototipe Model Kebijakan Lelang Jabatan yang
Transparan, Akuntabel, Profesional dan Objektiv .. 36

Gambar 3 Model Pengembangan Kualitas Pejabat 52

Gambar 4 Model Pengembangan Pelayanan Publik Aparatur
Sipil Negara SKPD Kota Makassar 71

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Garis Besar Pembahasan

Bab ini membahas dua hal utama yakni landasan kebijakan lelang jabatan dan masalah pokok kebijakan lelang jabatan. landasan kebijakan lelang jabatan berkaitan dengan Undang-Undang dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang mengatur kebijakan lelang jabatan. Sedangkan masalah pokok kebijakan lelang jabatan mencakup pelaksanaan kebijakan dalam rekrutmen pejabat pemerintah daerah khususnya di Kota Makassar.

B. Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan landasan kebijakan lelang jabatan baik yang diatur dalam Undang-Undang maupun dalam Kemenpan RB
2. Menjelaskan masalah pokok dalam pelaksanaan kebijakan lelang jabatan khususnya di Pemerintah daerah Kota Makassar

C. Landasan Kebijakan Lelang Jabatan

Pada tahun 2014 yang lalu pemerintah daerah Kota Makassar melaksanakan kebijakan lelang jabatan bagi calon camat pada 14 kecamatan, dan calon lurah pada 114 kelurahan maupun bagi calon pimpinan satuan unit kerja daerah (SKPD) lainnya. Melalui lelang jabatan dimaksudkan agar promosi aparatur terselenggara secara terbuka, dan mendapatkan pejabat struktural yang profesional, berkompetensi tinggi, berkinerja baik, berintegritas, sesuai harapan organisasi. ”Dengan kata lain, melalui lelang

jabatan maka akan mendapatkan pejabat struktural terbaik diantara yang baik.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah telah memberi kewenangan kepala daerah untuk menentukan struktur Organisasi Pemerintahan Daerah (OPD) dan pengisian jabatannya. Begitu juga Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok Pokok Kepegawaian pada pasal 17 ayat 2 menyebutkan bahwa Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Aturan tersebut diperjelas lagi dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang sudah disahkan beberapa waktu lalu. Demikian pula 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. Oleh sebab itu pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu jabatan harus dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme, sesuai kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama ras atau golongan. Tujuannya adalah untuk memacu kinerja aparatur demi pencapaian hasil bagi kemajuan daerah dan kesejahteraan masyarakat daerah itu. Walaupun saat ini kebijakan lelang jabatan telah dilaksanakan dengan promosi jabatan secara terbuka, tetapi tata kelola kebijakan tersebut sangat perlu diketahui agar dapat dideskripsikan derajat akuntabilitas, transparansi, maupun objektivitasnya. Kebijakan lelang jabatan merupakan langkah strategis reformasi birokrasi yang perlu diketahui dan didukung publik baik masyarakat luas sebagai *stakeholders* maupun seluruh aparat birokrasi sebagai *job holders* dari kebijakan tersebut. Dengan kata

lain kebijakan lelang jabatan perlu dilaksanakan secara murni berdasarkan cara yang sistimatis, terstruktur, independen, perlahan dan bertahap.

Pemerintah Kota Makassar melelang jabatan untuk posisi lurah dan camat maupun untuk pimpinan SKPD lainnya bertujuan sebagai salah satu langkah strategis untuk menjawab aspirasi warga yang tak puas dengan kinerja sejumlah lurah dan camat serta pimpinan SKPD lainnya. Selain itu faktor-faktor loyalitas turut menjadi alasan perlunya kebijakan lelang jabatan dilaksanakan. Oleh sebab itu aparatur pemerintah daerah yang berkompetensi untuk mendapatkan jabatan harus didasarkan pada kemampuan pribadi yang meliputi kompetensi, prestasi kerja, komitmen, integritas, jenjang pangkat dan kemampuan keilmuan yang dimiliki. Hanya dengan demikian maka kebijakan tersebut dapat dipertanggung jawabkan pelaksanaannya baik dari aspek kebijakan maupun kualitas calon aparatur yang akan dipromosikan. Jika kebijakan lelang jabatan kurang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, kurang objektif dan kurang independen maka *out put* dari kebijakan tersebut akan menjadi bias serta berpotensi melahirkan pejabat yang kurang berkualitas, berkinerja rendah yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja pemerintah daerah. Oleh sebab itu salah satu tujuan dari lelang jabatan adalah meningkatkan kinerja dari aparat pemerintahan di daerah yang perlu terus diperbaiki dan dipantau atau diawasi.

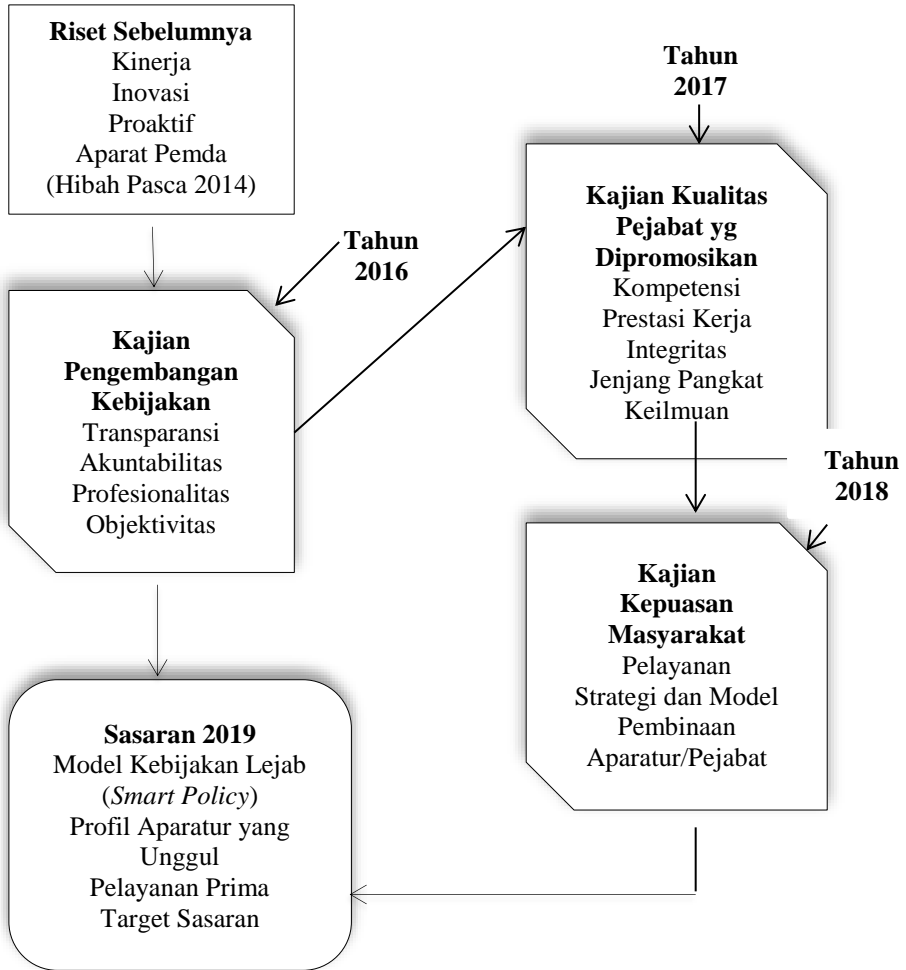
D. Masalah Pokok Kebijakan Lelang Jabatan

Masalah pokok yang dielaborasi dalam pembahasan buku ini adalah masih adanya aspek pelaksanaan kebijakan lelang jabatan yang kurang transparan, kurang akuntabel dan kurang independen sehingga beberapa pejabat dalam satuan kerja pemerintah daerah yang direkrut dalam lelang jabatan kurang memiliki kompetensi, prestasi kerja, komitmen, integritas, jenjang pangkat dan ketidak sesuaian ilmu yang dimiliki, sehingga akan

berakibat menurunnya kinerja pemerintah daerah dan lambatnya kemajuan pembangunan daerah serta rendahnya kesejahteraan masyarakat. Oleh sebab itu pembahasan dalam buku ini berusaha untuk menjawab pertanyaan secara khusus yakni: seberapa jauh kemampuan pemerintah daerah kota Makassar dalam mengembangkan kebijakan lelang jabatan secara profesional, akuntabel, transparan dan objektif, dan sejauh mana hasil kebijakan tersebut dapat meningkatkan kualitas dan kinerja aparatur pemerintah daerah.

Isi buku ini diambil dari hasil penelitian ini yang dilaksanakan selama tiga tahun, dan pada tahun pertama difokuskan pada kajian pengembangan kebijakan yang telah dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalitas, transparan, akuntabel dan objektif. Pada kajian tersebut akan berfokus pada tiga aspek dalam sebuah kebijakan yang sangat perlu dianalisis, yakni 1) aspek aparatur pemerintah daerah sebagai pelaksana kebijakan, 2) aspek komitmen aparatur pemerintah daerah itu sendiri dalam menjalankan kebijakan tersebut, dan 3) aspek target sasaran yang telah dicapai dalam menjalankan kebijakan lelang jabatan. Pada tahun kedua difokuskan pada aspek kualitas pejabat/aparatur yang telah dipromosikan pada lelang jabatan yang memiliki kompetensi, prestasi kerja, komitmen, integritas, jenjang pangkat dan kemampuan keilmuan yang dimiliki serta memiliki loyalitas sebagai pejabat pemerintahan. Sedangkan pada tahun ketiga kajian di fokuskan pada keadaan yang dirasakan masyarakat sebagai penerima layanan pemerintahan serta terkonseptualisasinya strategi dan model pembinaan aparatur di daerah melalui kebijakan lelang jabatan. Adapun deskripsi pembahasan sebagai peta jalan (*roadmap*) dideskripsikan dalam skema berikut:

Gambar 1
Roadmap Kajian Kebijakan Lelang Jabatan



E. Rangkuman

Berdasarkan pembahasan dan kajian diatas, maka kebijakan lelang jabatan difokuskan dan dilandaskan pada:

1. Peraturan Pemerintah yang telah ditetapkan di dalam Undang-Undang Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2004 tentang

Pemerintahan Daerah yang telah memberi kewenangan kepala daerah untuk menentukan struktur Organisasi Pemerintahan Daerah (OPD) dan pengisian jabatan. Begitu juga Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok Pokok Kepegawaian, dan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan 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.

2. Permasalahan pelaksanaan kebijakan lelang jabatan berkaitan dengan pelaksanaan yang kurang transparan, akuntabel, profesional dan obyektif yang kurang dapat diminimalisasi.
3. Implikasi dari kebijakan tersebut akan terwujud terhadap kualitas aparatur yang memiliki kompetensi, prestasi kerja, komitmen dan integritas dalam promosi jabatan yang dilaksanakan pemerintah daerah kota Makassar.

F. Soal Latihan

1. Sebut dan jelaskan landasan aturan pelaksanaan kebijakan lelang jabatan yang telah ditetapkan melalui Undang-Undang dan Kepmenpan-Reformasi Birokrasi
2. Apakah kebijakan lelang jabatan harus dilaksanakan pemerintah daerah sebagaimana Pemerintah Daerah Kota Makassar.

BAB 2

LANDASAN KONSEP

2.1. Konsep Kebijakan

A. Garis Besar Pembahasan

Pembahasan dalam sub bab ini ini terkait dengan konsep kebijakan publik dan konsep kebijakan lelang jabatan yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Kebijakan publik bermakna sebagai sebuah tindakan para aktor yang berkaitan dengan perumusan, implementasi, monitoring dan evaluasi terhadap program yang dibutuhkan masyarakat secara umum. Sedangkan kebijakan lelang jabatan sebagai sebuah kebijakan dalam rekrutmen pejabat dalam lingkup pemerintahan baik di pusat maupun di daerah.

B. Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan konsep kebijakan publik dalam ranah yang dikembangkan oleh para ahli.
2. Menjelaskan konsep kebijakan lelang jabatan sebagai implementasi dari kebijakan pemerintah dalam rekrutmen dan promosi pejabat pemerintah daerah.

C. Kebijakan Publik

Kebijakan publik adalah pilihan yang dilakukan pemerintah untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Anderson dalam Mustari (2015) mengatakan secara umum istilah kebijakan atau “policy” dipergunakan untuk menunjuk perilaku seorang aktor (misalnya seorang pejabat, suatu kelompok maupun suatu lembaga pemerintah) atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan

tertentu. Dalam literature ilmu politik banyak batasan atau definisi mengenai apa yang dimaksud dengan kebijakan public yang memberi penekanan yang berbeda-beda. Menurut Dye (1995), kebijakan publik adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu (*public policy is whatever government choose to do or not to do*). Apabila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu, maka tentunya ada tujuan yang mau dicapai. sejalan dengan hal tersebut, Islamy (2001) menguraikan beberapa elemen penting dalam kebijakan public, yaitu:

- a) Bahwa kebijakan publik itu dalam bentuk peraturannya berupa tindakan-tindakan pemerintah
- b) Bahwa kebijakan publik itu tidak cukup hanya dinyatakan sebagai wacana, tetapi dilaksanakan dalam bentuk yang nyata
- c) Bahwa kebijakan public baik untuk melakukan sesuatu ataupun tidak melakukan sesuatu ataupun tidak melakukan sesuatu itu mempunyai dan dilandasi maksud dan tujuan tertentu
- d) Bahwa kebijakan publik itu harus senantiasa ditujukan bagi kepentingan seluruh anggota masyarakat.

Kebijakan publik sebagai suatu proses membutuhkan formulasi yang baik, implementasi, monitoring dan evaluasi kebijakan untuk melihat sejauh mana tujuan dan sasaran telah dicapai. Dalam implementasi kebijakan ditunjukkan oleh banyaknya aktor atau unit organisasi yang terlibat yang dipengaruhi oleh berbagai variable yang kompleks, baik variable individual maupun variabel organisasional yang masing-masing saling berpengaruh dan berinteraksi satu sama lain. Oleh sebab itu menurut Edwards III dalam Arif (2013), implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yakni: 1) komunikasi, 2) sumberdaya, 3) disposisi dan 4) struktur birokrasi. Sebuah kebijakan harus dikomunikasikan secara jelas dan konsisten serta didukung oleh tersedianya sumber daya manusia maupun sumber daya finansial. Kemudian kebijakan harus memiliki disposisi yakni watak dan karakteristik pelaksana kebijakan berupa komitmen,

kejujuran dan sifat demokratis. Selanjutnya struktur birokrasi bertugas mengimplementasikan kebijakan tersebut berdasarkan standar operasional prosedur (SOP) yang dapat mempermudah pengawasan dan meminimalkan birokrasi yang rumit dan kompleks. Dengan demikian sebuah kebijakan dapat diterima dan bermanfaat bagi *target group*.

D. Kebijakan Lelang Jabatan

Lelang jabatan atau *job tender* bukan hal baru dalam perspektif administrasi publik. Konsep ini sudah lama dikenal dan dipraktekkan di negara-negara maju, dengan istilah yang berbeda-beda. Tujuannya adalah untuk memilih aparatur yang memiliki kapasitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk mengisi posisi/jabatan tertentu sehingga pekerjaan dapat dijalankan dengan lebih efektif dan efisien (Rahmi, 2014). *Job tender* adalah salah satu sistem pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural dengan pendekatan potensi, kompetensi dan kinerja, untuk menjawab stigma tentang pengangkatan pejabat struktural yang selama ini dianggap prosesnya tidak jelas dan tertutup. Banyak kepentingan yang mempengaruhi dan cenderung subjektif dalam menentukan calon pejabat serta tidak memberikan kesempatan yang sama pada semua orang. Proses lelang jabatan atau *job tender* yang dalam istilah rekrutmen internal sering juga disebut sebagai *Job Posting Program* justru mengedepankan *fairness principle*, dan sekaligus menjadi dasar pengembangan karier PNS yang objektif, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan berdasarkan prinsip “*The Right Man on The Right Place*”. Jika hal ini dikelola dengan baik, akan memberikan dampak positif kepada organisasi birokrasi secara keseluruhan, karena moral dan motivasi pegawai akan meningkat dengan semangat kompetisi yang *fair*.

Salah satu teori motivasi disebutkan : “ *People will make an effort to achieve a standard of performance if they perceive that it will be rewarded by a desirable outcomes*”. Dalam bekerja,

setiap individu memiliki tujuan/pengharapan yang hendak dicapai dan untuk mencapai tujuan itu ia akan mengerahkan segenap usahanya yang ditunjukkan oleh kinerjanya dalam bekerja. Jika setiap pegawai merasa bahwa sistem akan memberikan penghargaan dengan *fair*, maka ia akan berusaha menunjukkan kinerjanya yang terbaik. Dan salah satu bentuk penghargaan itu adalah dengan memberikan kesempatan kepada orang-orang yang memiliki kinerja tinggi dengan promosi dan mutasi ke dalam jabatan yang sesuai dengan potensi dan kompetensinya. Output dari lelang jabatan ini tentu saja bukan hanya ‘promosi’ dan ‘mutasi’ tetapi juga ‘demosi’ sebagai salah satu wujud dari pelaksanaan prinsip *reward and punishment*.

Sebagai kesimpulan, bahwa kebijakan lelang jabatan atau *job tender* ini adalah salah satu langkah strategis reformasi birokrasi yang perlu didukung, sebagai sebuah sistem yang akan menjamin obyektifitas, keadilan dan transparansi dalam pengisian jabatan struktural. Dengan jaminan obyektifitas, keadilan dan transparansi inilah di harapkan mendapatkan pejabat yang profesional, berkinerja tinggi, memiliki kompetensi yang baik sesuai dengan uraian dan syarat jabatannya, serta berintegritas. Untuk itu kebijakan lelang jabatan benar-benar dilakukan secara terbuka dimana kesempatan yang sama bagi semua pihak; Objektif yakni berdasarkan fakta dan data yang valid; Transparan yaitu dapat diketahui semua prosesnya; Prosedural dapat dipertanggungjawabkan; Profesional yakni menggunakan metode dan penilai yang profesional dan output nya adalah *The right man on the right place* yaitu orang yang tepat dalam jabatan yang tepat.

E. Rangkuman

Kebijakan publik sebagai suatu proses membutuhkan formulasi yang baik, implementasi, monitoring dan evaluasi kebijakan untuk melihat sejauh mana tujuan dan sasaran telah dicapai. Dalam implementasi kebijakan ditunjukkan oleh banyaknya aktor atau unit organisasi yang terlibat yang dipengaruhi oleh berbagai

variable yang kompleks, baik variable individual maupun variabel organisasional yang masing-masing saling berpengaruh dan berinteraksi satu sama lain.

Sedangkan kebijakan lelang jabatan atau *job tender* adalah salah satu langkah strategis untuk memperbaiki sistem rekrutmen pejabat selama dapat diimplementasikan secara objektif. Sebagai organisasi pemerintahan yang modern, reformasi birokrasi perlu didukung, sebagai sebuah sistem yang akan menjamin obyektifitas, keadilan dan transparansi dalam pengisian jabatan struktural. Dengan jaminan obyektifitas, keadilan dan transparansi inilah di harapkan mendapatkan pejabat yang profesional, berkinerja tinggi, memiliki kompetensi yang baik sesuai dengan uraian dan syarat jabatannya, serta berintegritas.

F. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian kebijakan publik yang dikembangkan oleh beberapa ahli
2. Apa yang dimaksud dengan kebijakan lelang jabatan
3. Unsur-Unsur apa saja yang sangat strategis dalam mengembangkan kebijakan public
4. Bagaimana menformulasi sebuah kebijakan sebelum diimplementasi

2.2. Konsep Pembinaan Aparatur

A. Garis Besar Pembahasan

Pembahasan pada sub bab ini menjelaskan pentingnya pembinaan aparatur pemerintah daerah yang bertujuan untuk mendapatkan sosok aparatur yang memiliki kompetensi, prestasi kerja, integritas serta komitmen yang kuat dalam menjalankan tugas pemerintahan dan dapat menjaga amanah negara yang diberikan. Salah satu sistem kebijakan yang dilaksanakan adalah kebijakan lelang jabatan untuk mendapatkan aparatur/pejabat sesuai kualitas yang diharapkan.

B. Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan pentingnya pembinaan aparatur pemerintah daerah
2. Menjelaskan pentingnya kompetensi, prestasi kerja, integritas serta komitmen yang kuat dalam menjalankan tugas pemerintahan dan dapat menjaga amanah negara yang diberikan

C. Pembinaan Aparatur Pemerintah Daerah

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa aparatur sipil negara harus memiliki integritas, professional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Oleh sebab itu manajemen aparatur sipil negara harus berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki mulai dari rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Negara membina aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib bertanggung jawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara. Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen aparatur sipil negara yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul aparatur tersebut (Bab I Pasal 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014). Secara sederhana merit system adalah sistem pengangkatan yang dilakukan terhadap seorang pegawai berdasarkan kecakapan, bakat, pengalaman dan kesehatan sesuai dengan kriteria yang telah digariskan. Dalam menentukan kualitas ini harus dibuktikan dengan ujian, ijazah yang dimiliki dan keterangan-keterangan yang diperlukan (Musaneff, 1992). Di era otonomi

daerah, setiap daerah kabupaten/kota dapat mengoptimalkan kebijakan pembinaan aparatur pemerintah daerah berdasarkan azas profesionalitas, netralitas, akuntabilitas, transparansi, adil dan objektif. Salah satu sistem kebijakan yang dilaksanakan adalah kebijakan lelang jabatan untuk mendapatkan aparatur/pejabat sesuai kualitas yang diharapkan. Tuntutan otonomi daerah, dampak globalisasi, *good governance*, reformasi dan tuntutan kebutuhan pemberdayaan masyarakat seluruhnya membuktikan pentingnya peran aparatur pemerintahan tersebut. Menurut Zainuddin (2010) dalam rangka peningkatan profesionalisme aparatur pemerintah daerah, paling tidak ada 4 (empat) hal yang menjadi titik fokus meliputi: 1) penyusunan peraturan perundang-undangan daerah, pedoman dan standar kompetensi aparatur pemerintah daerah; 2) penyusunan rencana pengelolaan aparatur pemerintah daerah termasuk sistem rekrutmen yang terbuka, mutasi dan pengembangan pola karir; 3) fasilitasi penyediaan aparatur pemerintah daerah; serta 4) fasilitas pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah dengan prioritas peningkatan kemampuan dalam pelayanan publik seperti kebutuhan dasar masyarakat, keamanan dan kemampuan di dalam menghadapi bencana, kemampuan penyiapan rencana strategis pengembangan ekonomi lokal, kemampuan pengelolaan keuangan daerah, penyiapan strategi investasi, dan pengelolaan kelestarian lingkungan hidup. Berdasarkan pemahaman tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pembinaan aparatur pemerintah daerah merupakan hal yang sangat penting dan strategis untuk meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan pembangunan. Peran dan tanggung jawab aparatur pemerintah daerah akan menentukan keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah di tingkat lokal.

D. Kompetensi Pejabat

Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan (Undang Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 1 ayat 10). Pada awalnya hanya ada 2 jenis definisi kompetensi yakni: 1) kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Miller, Rankin and Neathey, 2001). Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama Kompetensi Teknis atau Fungsional (*Technical/ Functional Competency*). 2) kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi jenis ini dikenal dengan nama kompetensi perilaku (*Behavioural Competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah Kompetensi Lunak (*Soft skills/Soft competency*). Menurut Rylatt dan Lohan (1995) kompetensi memberikan beberapa manfaat, yakni; 1) pilihan perubahan karir yang lebih jelas untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki, 2) penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas, dan 3) meningkatnya ketrampilan dan *'marketability'* sebagai karyawan.

Kompetensi pejabat aparatur adalah kemampuan sebagai seorang pejabat atau pimpinan dalam mengembangkan keterampilan dan skill. Setiap pejabat yang akan dipromosikan menduduki jabatan semestinya memiliki kompetensi manajerial, kompetensi jabatan dan kompetensi bidang. Kompetensi manajerial berkaitan dengan kemampuan merencanakan, mengorganisir, mengembangkan staf dan mengimplementasikan program pemerintahan, memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan. Sedangkan kompetensi jabatan berkaitan dengan ketepatan dan kesesuaian

antara jabatan (*job*) yang diberikan dengan kematangan (*mature*) fisik dan kepribadian (psikologik) yang dimiliki. Kompetensi bidang adalah kesesuaian jenis jabatan dengan bidang keilmuan yang dimiliki, agar setiap pejabat memiliki kinerja yang baik dan dapat berintegrasi dengan lingkungan kerjanya.

E. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah kegiatan dan hasil kerja yang dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang didalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Dapat dikatakan pula bahwa prestasi kerja merupakan perwujudan atau penampilan dalam melaksanakan pekerjaan (Supardi, 1989). Manfaat Penilaian prestasi kerja antara lain untuk: a) perbaikan prestasi kerja, b) penyesuaian kompensasi, c) membantu pengambilan keputusan dalam menentukan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya, c) keputusan penempatan promosi, transfer dan demosi, d) kebutuhan latihan dan pengembangan e) perencanaan dan pengembangan karier, f) mengetahui penyimpangan staffingg) membantu mengetahui ketidak akuratan informasi, h) diagnosa disain pekerjaan, i) kesempatan kerja yang adil, dan j) mengatasi tantangan external.

F. Integritas

Kata integritas pada dasarnya berasal dari bahasa Latin yaitu dari Kata Integer yang artinya lengkap atau pun utuh. Jika diartikan dari asal katanya, maka kata integritas dapat diartikan sebagai sebuah usaha yang utuh dan lengkap yang didasari dengan kualitas, kejujuran, serta konsistensi karakter seseorang. Menurut Santoso (2010), integritas sering diartikan sebagai menyatunya pikiran, perkataan dan perbuatan untuk melahirkan reputasi dan kepercayaan. Jika merujuk dari asal katanya, kata integritas memiliki makna berbicara secara utuh dan lengkap / sepenuh – sepenuhnya. Sedangkan menurut Harefa (2000), integritas merupakan tiga kunci yang bisa diamati, yakni menunjukkan kejujuran, memenuhi komitmen, dan mengerjakan sesuatu dengan konsisten.

Ketika berbicara mengenai integritas, maka tidak akan terlepas dari upaya untuk menjadi orang yang utuh dan terpadu di setiap bagian diri yang berlainan, yang bekerja dengan baik dan menjalankan fungsinya sesuai dengan apa yang telah dirancang sebelumnya. Integritas sangat terkait dengan keutuhan dan keefektifan seseorang sebagai insan manusia (Cloud, 2002).

G. Komitmen

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen merupakan suatu janji yang diucapkan seseorang pada diri sendiri dan orang lain dan harus tercermin dalam tindakan atau perilaku. Komitmen juga sebagai suatu pengakuan seutuhnya yang berasal dari watak atau karakter seseorang yang keluar secara spontan dari dalam dirinya. Oleh sebab itu setiap orang seyogyanya memiliki komitmen dalam organisasi. Menurut Steers (Sri Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Demikian pula oleh Griffin (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang menggambarkan sampai sejauh mana seseorang mengenal dan terikat pada organisasinya.

H. Rangkuman

Pembinaan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi yang bertujuan agar setiap ASN mampu mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib bertanggung jawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul aparatur tersebut

Salah satu upaya pembinaan ASN adalah dengan mempertimbangkan kompetensi pejabat aparatur agar memiliki kemampuan sebagai seorang pejabat atau pimpinan dalam mengembangkan keterampilan dan skill. Setiap pejabat yang akan dipromosikan menduduki jabatan semestinya memiliki kompetensi manajerial, kompetensi jabatan dan kompetensi bidang. Dengan kompetensi yang dimiliki, maka setiap ASN akan meningkatkan prestasi kerja yang dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang didalam pelaksanaan tugas pekerjaan serta memiliki integritas yang diartikan menyatunya pikiran, perkataan dan perbuatan untuk melahirkan reputasi dan kepercayaan. Aparatur sipil negara yang terpercaya senantiasa memelihara Komitmen sebagai suatu janji yang diucapkan dan harus tercermin dalam tindakan atau perilaku.

I. Soal Latihan

1. Jelaskan bagaimana urgensi pembinaan aparatur sipil negara dalam penyelenggaraan pemerintahan baik di pusat maupun di daerah
2. Jelaskan manfaat pentingnya kompetensi, prestasi kerja, integritas dan komitmen bagi aparatur sipil negara dalam promosi jabatan.
3. Bedakan sistem merit (berdasarkan kecakapan) dan kedekatan pribadi dalam promosi jabatan

2.3. Konsep Pelayanan Publik

A. Garis Besar Pembahasan

Pembahasan dalam sub bab ini difokuskan pada konsep pelayanan publik yang bertujuan memperbaiki kinerja pemerintahan dan membangun kepercayaan masyarakat seiring dengan semakin banyaknya harapan dan tuntutan seluruh warga negara dan penduduk tentang peningkatan pelayanan publik. Pembahasan lainnya adalah perlunya melakukan perubahan kearah yang lebih baik dalam iklim birokrasi yang selama ini dipersepsikan dapat mengganggu kegairahan dalam pelayanan pemerintah kota, camat dan kelurahan yang belum berjalan secara optimal dan kurang tahu masalah yang dirasakan oleh masyarakat. Oleh sebab itu pemahaman konsep pelayanan publik bagi aparatur/pejabat perlu ditingkatkan sehingga paradigmanya bisa berubah dari paradigma banyak memerintah kearah lebih banyak melayani sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

B. Tujuan pembelajaran

1. Menjelaskan konsep pelayanan publik dalam tatanan pemerintahan baik tujuan dan implikasinya bagi masyarakat
2. Menjelaskan perlunya perubahan paradigma pelayanan publik kearah yang lebih banyak melayani dari pada memerintah.

C. Pelayanan Publik Pejabat Pemerintah Daerah

Salah satu tugas pokok aparatur/pejabat pemerintah daerah adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan instansi pemerintah pusat/daerah dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang dan/jasa, baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun pelaksanaan peraturan perundang-undangan (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009). Prinsip dasar pelaksanaan otonomi daerah adalah kewajiban daerah untuk meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karenanya, tuntutan pelayanan

publik yang cepat dan inovatif terus diupayakan sebagai salah satu dari sembilan program percepatan reformasi birokrasi.

Pemerintah pusat maupun daerah berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan public. Tujuan utama pelayanan publik adalah membangun kepercayaan masyarakat seiring dengan semakin banyaknya harapan dan tuntutan seluruh warga negara dan penduduk tentang peningkatan pelayanan publik. Tujuan yang lebih jauh dari pelayanan publik sektor pemerintahan adalah tata hidup bersama yang lebih baik, lebih makmur dan sejahtera serta tidak terlalu banyak memerintah tetapi lebih banyak melayani (Napitupulu, 2014). Aparatur/pejabat pemerintahan mempunyai tugas untuk mengoordinasikan kelancaran penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan standar pelayanan pada setiap satuan kerja dan melakukan evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik serta melaporkan kepada pembina pelaksanaan penyelenggaraan pelayanan publik di seluruh satuan kerja unit pelayanan publik. Dengan demikian pejabat pemerintah daerah dapat memberi kepastian hukum dan perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Apa yang dirasakan oleh masyarakat dalam pelayanan yang diberikan pejabat pemerintah daerah Kota Makassar sebagai hasil pelaksanaan dalam kebijakan lelang jabatan menjadi bagian dari penelusuran penelitian ini. Hasil kajian yang dilakukan oleh Ilmar (2013) mengungkapkan bahwa lelang jabatan yang dilakukan sejumlah pemerintahan adalah terobosan yang harus semakin ditingkatkan, karena dengan lelang jabatan membuat mekanisme menjadi terbuka dan menciptakan pemerintahan yang kompeten dan bersih. Dampaknya terhadap pemerintahan akan lebih baik, sebab akan mendapatkan pejabat yang memiliki kompetensi, integritas, dan akseptabilitas, utamanya akseptabilitas yang dapat diukur dari penilaian publik. Namun demikian peristilahan “Lelang

Jabatan” dinilai kurang tepat sehingga harus dicarikan konotasi yang lain dan lebih tepat.

Hasil survei Nasution (2013) mengungkapkan perlunya mengapresiasi langkah-langkah reformasi birokrasi melalui lelang jabatan ditengah kritikan masyarakat tentang rendahnya kinerja pelayanan publik disegala bidang seperti perilaku PNS yang kurang disiplin, moralitas yang rendah, pembangunan yang tidak merata, infrastruktur jalan yang rusak, penataan kota yang semrawut, dan lalu lintas yang macet. Birokrasi pemerintah dari pusat hingga daerah merupakan salah satu perangkat negara yang dikeluhkan oleh berbagai pihak, dan unit-unit pelayanan pemerintah merupakan bagian dari negara yang dianggap tidak professional dan tidak efisien serta penempatan orang dari berbagai instansi atau lembaga pemerintah tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuannya (Ghufran dan H. Kordi K, 2014). Selama ini PNS yang duduk dalam jabatan tertentu masih banyak yang belum teruji kualitasnya. Disamping itu budaya birokrasi kita masih mengindikasikan adanya keterkaitan emosional dan ekonomis tertentu dalam mendudukkan seseorang dalam jabatan, sehingga birokrasi pemerintah justru tidak ekonomis dan dalam banyak hal kurang mendukung perkembangan ekonomi, terjadi pungutan liar, waktu yang lama dan berbelit-belit serta lempar tanggung jawab.

Hasil pengamatan Zuhro (2013) di DKI Jakarta, Lelang jabatan tidak akan menyelesaikan masalah karena kultur kerjanya masih sama saja. Kalau kita datang ke kecamatan dan kelurahan tetap sama saja, baik sebelum atau sesudah adanya lelang jabatan yang dilakukan Pemerintah DKI Jakarta. Kalau datang ke kecamatan seperti datang ke rimba meski telah dilakukan lelang jabatan. Saat ini para pejabat di tingkat kelurahan dan kecamatan kerjanya masih terlihat santai. Mereka seringkali bekerja di belakang meja dan hanya menunggu dan jarang turun kelapangan. Oleh karena itu, dengan adanya lelang jabatan diharapkan para calon pejabat bisa bereaksi dengan pro-aktif (Supriatna, 2013).

D. Perubahan Kearah yang Lebih Baik

Dalam jangka panjang program promosi jabatan melalui lelang jabatan diyakini akan memberikan perubahan-perubahan kearah yang lebih baik terhadap kemampuan aparatur/pejabat pemerintah daerah dalam meningkatkan pelayanan publik secara optimal. Kebijakan lelang jabatan akan meningkatkan kinerja pemerintahan di daerah serta bisa meningkatkan gairah dalam birokrasi. Standar birokrasi di Indonesia yang saat ini akan menjadi lebih baik jika ada perubahan paradigma yang menempatkan setiap orang sesuai dengan kompetensinya. Aparatur/pejabat yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik akan memberi dampak pada tingginya kepercayaan masyarakat, lembaga dan organisasi masyarakat dalam memperoleh dan memanfaatkan haknya bagi peningkatan kehidupan ekonomi, sosial, dan politik. Selama ini kegairahan dalam iklim birokrasi mulai dari pemerintah kota, camat dan kelurahan belum berjalan secara optimal dan kurang tahu masalah yang dirasakan oleh masyarakat. Oleh sebab itu para aparatur/pejabat perlu dibelajarkan dan terlatih agar tidak terlalu banyak memerintah tetapi lebih banyak melayani sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Sebagai suatu kajian yang melibatkan mahasiswa pascasarjana, maka kajian buku hasil penelitian ini akan membreak down riset lanjutan yang lebih luas dalam tesis mahasiswa pascasarjana dengan analisis variabel yang beragam pada setiap daerah penelitian, baik yang berkaitan dengan analisis sebuah kebijakan maupun yang berkaitan dengan analisis peningkatan kinerja pejabat pemerintah daerah, dan terlebih lagi hal yang bersentuhan dengan manfaat dan kepuasan yang dirasakan oleh masyarakat sebagai dampak dari pelayanan publik yang diberikan. Dengan demikian peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan terutama dalam peningkatan kehidupan sosial ekonomi akan semakin meningkatkan kinerja pemerintahan menjadi sebuah pemerintahan yang *good government*.

E. Rangkuman

Konsep pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan instansi pemerintah pusat/daerah dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang dan/jasa, baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun pelaksanaan peraturan perundang-undangan. Sedangkan tujuan utama pelayanan publik adalah membangun kepercayaan masyarakat seiring dengan semakin banyaknya harapan dan tuntutan seluruh warga negara dan penduduk tentang peningkatan pelayanan publik. Oleh sebab itu perubahan paradigma kedepan adalah mengkonseptualisasikan sistem pelayanan yang memberi kepuasan kepada masyarakat dan para aparatur/pejabat perlu dibelajarkan dan terlatih agar tidak terlalu banyak memerintah tetapi lebih banyak melayani sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

F. Soal Latihan

1. Jelaskan dan konseptualisasikan pemikiran para ahli dalam merumuskan pelayanan publik
2. Apa saja tujuan perlunya meningkatkan pelayanan publik
3. Jelaskan perubahan paradigma pelayanan pemerintahan dimasa depan yang dapat mendukung kepuasan masyarakat.

BAB 3

PENGEMBANGAN KEBIJAKAN LELANG JABATAN SECARA TRANSPARAN, AKUNTABEL, PROFESIONAL DAN OBYEKTIV

A. Garis Besar Pembahasan

Pembahasan dalam bab 3 ini, berfokus pada pembahasan hasil penelitian tahun pertama yang mengkaji pengembangan kebijakan lelang jabatan pada 4 aspek utama, yakni: transparansi kebijakan, akuntabilitas kebijakan, profesionalitas kebijakan dan objektivitas kebijakan.

Pemerintah Kota Makassar telah melaksanakan kebijakan lelang jabatan pada tanggal 30 Desember 2014 hingga 6 Januari 2015. Lelang jabatan tersebut diikuti oleh 150 pejabat yakni 70 pejabat eselon III a seperti kepala bagian dan sekretaris dinas, dan selebihnya pejabat eselon II b termasuk didalamnya beberapa orang camat. Dengan lelang jabatan maka terbuka bagi Pegawai Negeri Sipil pemerintah Kota Makassar untuk pengembangan karir dan mendapatkan posisi sesuai dengan kompetensinya sekaligus memberi jaminan kepada pemerintah daerah untuk bisa melihat pejabatnya memiliki kompetensi yang sesuai. Namun bagaimanapun bentuk pelaksanaan lelang jabatan pada prinsipnya tetap harus mengacu pada Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 tahun 2014 yang mengatur tentang tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi

secara terbuka. Demikian pula Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 serta peraturan Badan Kepegawaian Negara harus tetap dijadikan landasan hukum dalam pelaksanaan lelang jabatan. Berdasarkan regulasi tersebut maka semua aparatur negara memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk bisa mengisi jabatan struktural dipemerintahan. Bahkan di dalam Undang-Undang telah diatur proporsi pengisian jabatan terbuka 45 persen dari dalam pemerintahan dan 55 persen dari luar pemerintahan.

B. Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan proses melaksanakan kebijakan lelang jabatan secara transparan, akuntabel, profesional dan obyektif.
2. Menjelaskan model rasional kebijakan lelang jabatan yang transparan, akuntabel, profesional dan obyektif

C. Transparansi Kebijakan

Krina (2003) mendefinisikan transparansi sebagai prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan proses pembuatan dan pelaksanaannya serta hasil-hasil yang dicapai. Transparansi adalah adanya kebijakan terbuka bagi pengawasan. Sedangkan yang dimaksud dengan informasi adalah informasi mengenai setiap aspek kebijakan pemerintah yang dapat dijangkau publik. Keterbukaan informasi diharapkan akan menghasilkan persaingan politik yang sehat, toleran, dan kebijakan dibuat berdasarkan preferensi publik. Sedangkan menurut Mardiasmo (2004), transparansi berarti keterbukaan (*openness*) pemerintah dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan sumber daya publik kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi. Dengan demikian transparansi merupakan salah satu

aspek mendasar bagi terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Perwujudan tata pemerintahan yang baik mensyaratkan adanya keterbukaan, keterlibatan, dan kemudahan akses bagi masyarakat terhadap proses penyelenggaraan pemerintah. Keterbukaan dan kemudahan informasi penyelenggaraan pemerintahan memberikan pengaruh untuk mewujudkan berbagai indikator lainnya (Sabarno, 2007:38). Makna dari transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dapat dilihat dalam dua hal yaitu ; 1) salah satu wujud pertanggung jawaban pemerintah kepada rakyat, dan 2) upaya peningkatan manajemen pengelolaan dan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan mengurangi kesempatan praktek kolusi, korupsi dan nepotisme.

Dwiyanto (2006) mendefinisikan transparansi sebagai penyediaan informasi tentang pemerintahan bagi publik dan dijaminnya kemudahan di dalam memperoleh informasi-informasi yang akurat dan memadai. Dari pengertian tersebut dijelaskan bahwa transparansi tidak hanya sekedar menyediakan informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, namun harus disertai dengan kemudahan bagi masyarakat untuk memperoleh informasi tersebut. Agus Dwiyanto mengungkapkan tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat transparansi penyelenggaraan pemerintahan. Pertama, mengukur tingkat keterbukaan proses penyelenggaraan pelayanan publik. Persyaratan, biaya, waktu dan prosedur yang ditempuh harus dipublikasikan secara terbuka dan mudah diketahui oleh yang membutuhkan, serta berusaha menjelaskan alasannya. Indikator kedua merujuk pada seberapa mudah peraturan dan prosedur pelayanan dapat dipahami oleh pengguna dan *stakeholders* yang lain. Aturan dan prosedur tersebut bersifat “*simple, straight forward and easy to apply*” (sederhana, langsung dan mudah diterapkan) untuk mengurangi perbedaan dalam interpretasi. Indikator ketiga merupakan kemudahan memperoleh informasi mengenai berbagai aspek penyelenggaraan pelayanan

publik. Informasi tersebut bebas didapat dan siap tersedia (*freely dan readily available*).

Berdasarkan uraian di atas, prinsip transparansi pemerintahan paling tidak dapat diukur melalui sejumlah indikator sebagai berikut:

1. Adanya sistem keterbukaan dan standarisasi yang jelas dan mudah dipahami dari semua proses-proses penyelenggaraan pemerintahan.
2. Adanya mekanisme yang memfasilitasi pertanyaan-pertanyaan publik tentang proses-proses dalam penyelenggaraan pemerintahan.
3. Adanya mekanisme pelaporan maupun penyebaran informasi penyimpangan tindakan aparat publik di dalam kegiatan penyelenggaraan pemerintahan.

Berdasarkan uraian tersebut, prinsip transparansi dalam pelaksanaan lelang jabatan di Kota Makassar kurang mampu dikembangkan dengan baik sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 khususnya yang terkait dengan penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong. Seharusnya untuk mengisi lowongan jabatan bagi calon pimpinan tinggi harus diumumkan secara terbuka dalam bentuk surat edaran melalui papan pengumuman, dan atau media cetak, media elektronik termasuk media *on line* internet paling lambat 15 hari kerja sebelum batas akhir tanggal penerimaan lamaran. Namun proses promosi tersebut tidak diumumkan secara terbuka dan hanya dilaksanakan dengan cara memberikan undangan kepada pejabat tertentu, misalnya undangan secara langsung peserta seleksi dari luar pemerintah Kota Makassar dan para peserta/pejabat tidak bebas memilih/melamar jabatan karena undangan jabatan sudah ditentukan oleh pimpinan. Hal tersebut kurang sesuai dengan prinsip lelang terbuka. Demikian pula hasil seleksi tertulis, wawancara dan presentasi makalah seharusnya diumumkan

hasilnya agar pertanyaan-pertanyaan publik tentang proses penyelenggaraan lelang jabatan dapat diketahui hasilnya.

D. Akuntabilitas Kebijakan

Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban lembaga-lembaga publik dalam mempertanggungjawabkan kebijakan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan dampak dimasa depan. Dalam membuat kebijakan harus dipertimbangkan apa tujuan kebijakan tersebut dan mengapa kebijakan itu dilakukan.

Menurut UNDP, akuntabilitas adalah evaluasi terhadap proses pelaksanaan kegiatan/kinerja organisasi untuk dapat dipertanggungjawabkan serta sebagai umpan balik bagi pimpinan organisasi untuk dapat lebih meningkatkan kinerja organisasi pada masa yang akan datang. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa akuntabilitas merupakan konsep yang kompleks yang sulit mewujudkannya karena dalam dimensi akuntabilitas terdapat keharusan lembaga-lembaga sektor publik untuk lebih menekankan pertanggungjawaban baik secara horizontal (masyarakat) maupun pertanggungjawaban vertikal (otoritas yang lebih tinggi).

Menurut Rasul (2002) Salah satu dimensi akuntabilitas dalam pelaksanaan kebijakan adalah akuntabilitas hukum dan kejujuran (*accountability for probity and legality*). Akuntabilitas hukum terkait dengan dilakukannya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam organisasi, sedangkan akuntabilitas kejujuran terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan, korupsi dan kolusi. Akuntabilitas hukum menjamin ditegakkannya supremasi hukum, sedangkan akuntabilitas kejujuran menjamin adanya praktik organisasi yang sehat.

Pelaksanaan kebijakan lelang jabatan di Kota Makassar dapat dikatakan memenuhi syarat akuntabilitas jika dilaksanakan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun

2000 serta permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2014. Pelaksanaan kebijakan lelang jabatan yang harus memenuhi aturan hukum meliputi enam kegiatan utama yakni: 1) pembentukan panitia seleksi instansi, 2) pengumuman lowongan, 3) pelaksanaan seleksi, 4) pengusulan nama calon, 5) penetapan pejabat, dan 6) pelantikan pejabat pimpinan tinggi.

Pertama, pembentukan panitia seleksi lelang jabatan mengharuskan pejabat pembina kepegawaian pemerintah Kota Makassar melakukan kordinasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sesuai dengan Permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2014 angka romawi II huruf A Nomor 1. Namun dalam pelaksanaannya lebih berkordinasi dengan Lembaga Administrasi Negara LAN RI Makassar yang bukan kewenangannya dan cenderung menggunakan logika pemerintahan tanpa mengikuti perkembangan ketentuan mengenai manajemen kepegawaian. Berdasarkan Permenpan-RB menjelaskan bahwa panitia seleksi lelang jabatan terdiri atas: 1) pejabat terkait dari lingkungan instansi yang bersangkutan, 2) pejabat dari instansi lain yang terkait dengan bidang tugas jabatan yang lowong, 3) akademisi, pakar dan profesional, 4) panitia seleksi berjumlah ganjil yaitu paling sedikit 5 orang dan paling banyak 9 orang. dan 5) perbandingan anggota panitia seleksi berasal dari internal paling banyak 45 persen. Aturan tersebut kurang sesuai dengan kebijakan yang dilaksanakan dimana pejabat pembina kepegawaian pemerintah Kota Makassar telah menetapkan atau mengangkat anggota tim panitia seleksi berasal dari unsur akademisi, LSM, Pers dan Tokoh Masyarakat yang berjumlah 28 orang. Kebijakan ini dinilai tidak mempedomani unsur-unsur yang disyaratkan pada lampiran Permenpan-RB tersebut diatas. Secara teoritis seorang pejabat pembina kepegawaian (Walikota) adalah seorang manajer yang harus memiliki akuntabilitas manajerial sebagai akuntabilitas kinerja (*performance accountability*) yaitu pertanggungjawaban untuk melakukan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien.

Kedua, pengumuman Lowongan untuk mengisi jabatan-jabatan yang akan dilelang harus diumumkan secara terbuka untuk didaftar/diisi oleh peserta lelang jabatan sebagaimana diatur dalam Permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2014 lampiran I huruf B pelaksanaan Nomor 1 pengumuman lelang jabatan point a yang berbunyi:

“Untuk mengisi lowongan jabatan pimpinan tinggi agar diumumkan secara terbuka dalam bentuk surat edaran melalui papan pengumuman. Namun pelaksanaannya oleh pembina kepegawaian daerah Kota Makassar hanya mengeluarkan atau menyampaikan langsung undangan yang berisi nomenklatur jabatan kepada beberapa orang PNS untuk mengikuti tes pengisian jabatan pada jabatan-jabatan yang masih ada pejabatnya dan kurang memberikan kebebasan/kesempatan kepada PNS untuk memilih jabatan yang diinginkannya/dilamar. Secara teoritis tindakan tersebut kurang memenuhi syarat akuntabilitas dibidang informasi dan komunikasi yang bertujuan membangun komunikasi dua arah agar pejabat yang akan mengisi jabatan sesuai dengan minat, keahlian dan kompetensi yang dimiliki. Pejabat yang mampu bekerja sesuai keahlian dan kompetensinya akan mampu menjalankan program organisasi kearah program yang bermutu dan mendukung strategi dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Oleh sebab itu penyampaian informasi sebuah kebijakan secara terbuka merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi pemerintahan.

Ketiga, pelaksanaan seleksi calon pejabat yang akan dipromosikan bertujuan untuk menempatkan pejabat khususnya pimpinan SKPD sesuai kompetensi yang dimiliki dengan jabatan yang diemban. Untuk memenuhi hal tersebut maka dilakukan uji kompetensi (kelayakan dan kepatutan) antara calon pejabat dengan jabatan yang dilamar. Pada pelaksanaan lelang jabatan di Kota Makassar, pelaksanaan seleksi dilakukan dengan ujian tertulis, tes presentase/pemaparan dan wawancara.

Berdasarkan petunjuk teknis tes kelayakan dan kepatutan calon pejabat eselon II pemerintah Kota Makassar bahwa setiap

peserta akan mengikuti tes/ujian sebanyak jabatan yang dilamar dan dilakukan dalam satu hari dengan sistem berlanjut yaitu dimulai dari pilihan pertama dari jabatan yang dilamar, dan seterusnya pada pilihan kedua dan ketiga. Masing-masing tes/ujian tertulis pada setiap jabatan yang dilamar dilaksanakan selama 120 menit, dan hasil tes tertulis akan diserahkan kepada ketua tim penguji (pewawancara) sebagai bahan dan kelengkapan tes/ujian wawancara. Demikian pula tes wawancara yang mengharuskan semua peserta mengikuti tes/ujian wawancara sebanyak jabatan yang dilamar. Pada kegiatan ini peserta mempersiapkan bahan presentase sesuai dengan skenario yang dibuat pada saat ujian tertulis, dan bahan yang dipersiapkan adalah sebanyak jabatan yang dilamar. Meskipun demikian maka salah satu hal yang perlu dilakukan oleh pejabat pembina kepegawaian dan tim seleksi adalah mengumumkan semua hasil tes tertulis maupun tes wawancara. Selain agar transparansi proses seleksi dapat tercapai juga agar akuntabilitas nilai hasil seleksi dapat diketahui baik oleh calon pejabat maupun masyarakat secara keseluruhan. Transparansi dan akuntabilitas nilai hasil seleksi akan berdampak pada meningkatnya kepercayaan publik terhadap kebijakan lelang jabatan dan memberi kepuasan terhadap calon pejabat itu sendiri sehingga dapat melakukan evaluasi baik bagi diri calon pejabat maupun bagi pelaksanaan tes. Hasil tes seleksi dilaporkan pula kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang punya kewenangan untuk mengawasi setiap tahapan proses pengisian jabatan pimpinan tinggi sebagaimana diatur dalam Pasal 32 ayat (1) huruf a, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, karena pelaporan adalah salah satu tulang punggung dari akuntabilitas.

Keempat, akuntabilitas penetapan dan pengangkatan seorang pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 walaupun dasar pembentukannya masih berlandaskan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tetap masih berlaku, dan hal tersebut dapat dilihat pada Pasal 139 Undang-Undang Nomor 5

Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural sebagaimana dalam Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 adalah: a) berstatus pegawai negeri sipil, b) serendah-rendahnya menduduki pangkat 1(satu) tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan, c) memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan, d) semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir, e) memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan, dan f) sehat jasmani dan rohani. Namun dalam implementasinya masih ditemukan proses yang kurang sesuai dengan aturan tersebut, dimana pejabat pembina kepegawaian daerah perlu memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki.

Salah satu tujuan dari akuntabilitas penetapan dan pengangkatan pejabat adalah untuk meningkatkan kinerja, bukan untuk mencari kesalahan dan memberikan hukuman. Kinerja akan dapat meningkat jika didukung oleh 3 faktor yakni; kemampuan (*capacity*), motivasi (*motivation*) dan peluang (*opportunity*). Kemampuan berkaitan dengan kualifikasi pendidikan, pengalaman, dan prestasi kerja. Motivasi berkaitan dengan imbalan yang diberikan, dan peluang berkaitan dengan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan serta pembinaan kepegawaian lainnya yang dapat membuat kinerja pejabat lebih *smart*. Pejabat yang berprestasi seyogyanya lebih ditingkatkan peluangnya menduduki jabatan struktural dan fungsional yang lebih menantang dalam organisasi, kecuali mengundurkan diri dari jabatan yang didudukinya, atau telah mencapai batas usia pensiun, atau telah diberhentikan sebagai pegawai negeri sipil, atau menjalani tugas belajar, atau adanya perampangan organisasi pemerintah atau tidak memenuhi persyaratan kesehatan jasmani dan rohani. Oleh sebab itu pejabat pembina kepegawaian dalam hal ini Walikota Makassar perlu merencanakan dan memonitor kinerja dan dapat

membandingkan kinerja aktual selama periode review tertentu dengan kinerja yang direncanakan. Dari hasil perbandingan tersebut, terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan, perubahan atas kinerja yang diterapkan dan arah masa depan bisa direncanakan agar bisa mendapatkan kualifikasi pejabat yang diharapkan. Semua indikator tersebut jika dilaksanakan secara tepat maka akuntabilitas penetapan dan pengangkatan pejabat akan lebih efektif dan bermanfaat.

E. Profesionalitas Kebijakan

Profesionalitas merupakan sikap yang sungguh-sungguh dalam menjalankan kegiatan berdasarkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki untuk dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan asas, prinsip, nilai dasar, serta kode etik dan kode perilaku dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 4 huruf d bahwa aparatur sipil negara menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak; e. membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian; f. menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif; g. memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur; h. Mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik; i. memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah; j. memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun; k. mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi; l. menghargai komunikasi, konsultasi dan kerjasama; m. Mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai; n. mendorong kesetaraan dalam pekerjaan; dan o. meningkatkan efektivitas sistem pemerintahan yang demokratis sebagai perangkat sistem karir.

Berdasarkan pemahaman tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa sikap profesionalitas sangat dibutuhkan dalam menjalankan kebijakan dalam pemerintahan, sehingga kebijakan yang diambil secara profesional akan mampu meningkatkan kinerja pemerinta-

han, dan sebaliknya kebijakan yang kurang profesional justru akan menurunkan kualitas kinerja pemerintahan.

Pelaksanaan lelang jabatan sebagai sebuah kebijakan di Kota Makassar cenderung dilaksanakan dengan kurang profesional, mulai dari penetapan jumlah panitia seleksi yang kurang sungguh-sungguh dilaksanakan sesuai Permenpan-RB Nomor 13 tahun 2014 dan kurang dikonsultasikan dengan komisi aparatur sipil negara (KASN). Demikian pula ditemukan adanya PNS yang ditetapkan, ditempatkan dan dilantik dalam jabatan pimpinan tinggi pratama, namun PNS tersebut tidak mengikuti proses lelang jabatan yang dilaksanakan. Beberapa pejabat yang diangkat dan dilantik kurang memperhatikan rekam jejak kemampuan dasar pengetahuan yang dimiliki, misalnya seorang dokter ahli THT yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat namun dilantik dalam jabatan administratif dibidang administrasi umum dan kepegawaian yang sama sekali kurang memahami tugas barunya dan baru akan membaca dan mempelajarinya, sementara kedudukan sebagai asisten seluruhnya bersifat administratif, sementara kapabilitas aparatur sipil negara yang bersangkutan justru sangat berguna dibidang kesehatan.

Sikap profesional dalam kebijakan lelang jabatan dapat pula dilihat dari kemampuan mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik. Namun hal yang kurang dipenuhi adalah sikap menjanjikan kepada publik bahwa scoring hasil seleksi lelang jabatan akan diumumkan secara terbuka, namun kenyataannya hanya beberapa PNS saja yang diumumkan sehingga kurang sesuai azas keterbukaan yang sangat ditegaskan oleh prinsip-prinsip merit sistem. Oleh sebab itu memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun adalah keharusan dalam administrasi publik sebagai salah satu indikator kepemimpinan yang berkualitas tinggi. Pemimpin seyogyanya banyak menghargai komunikasi, konsultasi dan kerjasama dalam membangun pemerintahan serta mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai secara efektif

untuk meningkatkan efektivitas sistem pemerintahan yang demokratis sebagai perangkat sistem karir.

F. Obyektivitas Kebijakan

Obyektivitas kebijakan adalah tujuan dan sasaran yang akan dicapai dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Tujuan dan sasaran tersebut haruslah didasarkan pada aturan (regulasi) sebagai kriteria dalam mencapai tujuan dan sasaran yang dikehendaki. Tujuan dan sasaran dalam pelaksanaan lelang jabatan adalah agar benar-benar bisa mendapatkan calon pejabat yang memiliki kompetensi, kapasitas dan kapabilitas berdasarkan jabatan struktural yang diimbang. Salah satu peraturan pemerintah yang mengatur pengangkatan pangkat pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural sebagaimana telah diubah dengan peraturan pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 adalah peraturan pemerintah Nomor 100 Tahun 2000. Peraturan tersebut menjadi landasan hukum untuk dijalankan agar pejabat yang diangkat dalam jabatan struktural dapat bersifat obyektif. Misalnya pengangkatan pejabat sebaiknya memperhatikan rekam jejak agar pejabat tersebut dapat bekerja secara profesional ketika dibutuhkan oleh masyarakat. Pejabat yang diangkat secara tidak obyektif dan profesional akan sulit memahami tugas baru yang dilaksanakan. Salah satu prinsip dari obyektivitas kebijakan mengangkat pejabat adalah menjalankan merit sistem dan tidak melanggar sehingga PNS yang diangkat dalam jabatan memenuhi persyaratan.

Beberapa pejabat dalam lingkup pemerintahan Kota Makassar menduduki jabatan Eselon II b sementara yang bersangkutan baru 1 (kali) menduduki belum pernah menduduki jabatan Eselon III a dan belum pernah mengikuti diklat struktural baik Diklat PIM IV dan III (Kepala Badan Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, tercatat hingga April 2016). Hal yang sama seorang pejabat diangkat dalam jabatan Eselon II b, sementara yang bersangkutan berpangkat golongan III d, 2 (dua) tingkat dibawah pangkat dasar, sementara pangkat dasar Eselon II b

adalah IV b dan belum pernah mengikuti diklat struktural PIM III (Kepala Badan Penanggulangan Bencana Daerah, tercatat hingga April 2016). Data sementara dalam penelitian ini ditemukan sekitar 12 orang pejabat yang diangkat dalam jabatan Eselon II b, Eselon III a dan Eselon III b belum memenuhi syarat golongan untuk jabatan Eselon yang diduduki maupun kualifikasi dan tingkat pendidikan serta kompetensi keahlian di bidang pendidikan sesuai dengan jabatan yang bersangkutan. Hal tersebut tidak hanya bertentangan dengan peraturan pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan pangkat pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural tetapi juga bertentangan dengan Perda Nomor 3 Tahun 2006 tentang Pendidikan Pasal 19 ayat (1). Oleh sebab itu pelaksanaan lelang jabatan sebagai suatu kebijakan dalam pelaksanaan pemerintahan perlu dikembalikan pada aturan yang berlaku agar pejabat pembina pemerintahan dapat menjalankan tugas dan fungsi sebagai pelaksana regulasi yang baik yakni tepat aturan, tepat hukum dan tepat disiplin sebagai aparat pemerintah yang berwibawa dan memiliki akuntabilitas yang tinggi dalam menjalankan pemerintahan.

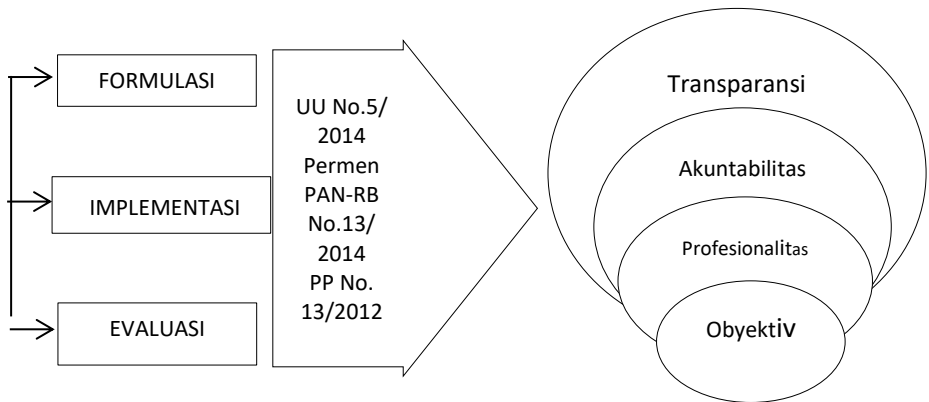
G. Model rasional kebijakan lelang jabatan yang transparan, akuntabel, profesional dan obyektif.

Prototipe model rasional kebijakan lelang jabatan adalah sebuah model yang dikonseptualisasikan dari rangkaian teori berdasarkan hasil penelitian tahun pertama. Berdasarkan gambar tersebut dapat dinyatakan bahwa sebuah kebijakan lelang jabatan yang bertujuan agar dapat dilaksanakan secara transparan, akuntabel, profesional dan obyektif maka hal yang perlu dilakukan adalah: 1) formulasi seluruh rencana kebijakan yang akan dilaksanakan, termasuk metode dan resepnya agar tindakan kebijakan mudah dilaksanakan. Formulasi merupakan langkah awal dari pengembangan fase atau aktivitas sebuah kebijakan yang menyatukan persepsi tentang kebutuhan yang muncul dalam masyarakat. Dalam formulasi telah dirumuskan bagaimana rencana

kegiatan dapat dilaksanakan, siapa pelaksananya dan siapa yang akan mendapatkan keuntungan dari suatu kegiatan tersebut, 2) implementasi berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan yang benar-benar dapat didukung oleh segenap aparat pelaksana dalam semua tingkatan. Aparat pelaksana tersebut harus memiliki komitmen yang kuat dalam menjalankan kebijakan agar benar-benar dapat mencapai tujuan kebijakan, dan 3) evaluasi kebijakan berkaitan dengan tindakan penilaian, apakah tujuan kebijakan sudah dapat dicapai dengan baik ataukah masih banyak kekurangan, kelemahan dari implementasi tersebut. Ketiga unsur pokok tersebut dilaksanakan sesuai dengan Undang-Undang, Peraturan Menteri dan Peraturan Pemerintah sebagai landasan regulasi agar kebijakan dapat dilaksanakan secara normatif tanpa menabrak konstitusi. Prototipe model tersebut digambarkan berikut:

Gambar 2

Prototipe Model Kebijakan Lelang Jabatan yang Transparan, Akuntabel Profesional dan Obyektiv



H. Rangkuman

Berdasarkan uraian tersebut, prinsip transparansi dalam pelaksanaan lelang jabatan di Kota Makassar kurang mampu dikembangkan dengan baik sesuai Peraturan Menteri

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 khususnya yang terkait dengan penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong. Demikian pula dari sisi akuntabilitas kebijakan kurang mampu dikembangkan sesuai dengan kebijakan yang dilaksanakan dimana pejabat pembina kepegawaian pemerintah Kota Makassar telah menetapkan atau mengangkat anggota tim panitia seleksi berasal dari unsur akademisi, LSM, Pers dan Tokoh Masyarakat yang berjumlah 28 orang. Kebijakan ini dinilai tidak mempedomani unsur-unsur yang disyaratkan pada lampiran Permenpan-RB tersebut diatas.

Pelaksanaan lelang jabatan sebagai sebuah kebijakan di Kota Makassar cenderung dilaksanakan dengan kurang profesional, mulai dari penetapan jumlah panitia seleksi yang kurang sungguh-sungguh dilaksanakan sesuai Permenpan-RB Nomor 13 tahun 2014 dan kurang dikonsultasikan dengan komisi aparatur sipil negara (KASN). Demikian pula ditemukan adanya PNS yang ditetapkan, ditempatkan dan dilantik dalam jabatan pimpinan tinggi pratama, namun PNS tersebut tidak mengikuti proses lelang jabatan yang dilaksanakan. Beberapa pejabat dalam lingkup pemerintahan Kota Makassar menduduki jabatan Eselon II b sementara yang bersangkutan baru 1 (kali) menduduki belum pernah menduduki jabatan Eselon III a dan belum pernah mengikuti diklat struktural baik Diklat PIM IV dan III (Kepala Badan Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, tercatat hingga April 2016).

I. Soal Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kebijakan yang transparan, akuntabel, profesional dan objektif
2. Jelaskan beberapa kebijakan dalam lelang jabatan yang kurang sesuai dengan Undang-Undang dan Kepmenpan-RB

BAB 4

KOMPETENSI, PRESTASI KERJA, KOMITMEN DAN INTEGRITAS PEJABAT HASIL LELANG JABATAN

A. Garis Besar Pembahasan

Pembahasan dalam bab ini terkait data tentang kompetensi, prestasi kerja, komitmen, integritas, para pejabat yang dipromosi sebagai kelanjutan dari lelang jabatan yang diperoleh melalui wawancara dengan informan yakni Kepala Bidang Pengembangan Karir dan Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Pemkot Makassar serta mantan Asisten 1 Sekertaris Daerah Kota Makassar. Data hasil wawancara yang diperoleh terekam penjelasan yang bersifat umum dan memerlukan instrumen tambahan yang lebih terukur. Oleh sebab itu data yang dikembangkan dalam narasi kajian ini selain narasi yang bersifat kualitatif yang diungkapkan informan juga dipadukan dengan narasi yang bersifat kuantitatif berupa persentase dan indeks kompetensi, prestasi kerja, komitmen, dan integritas para pejabat. Narasi kuantitatif tersebut bersumber dari instrumen yang dijawab informan dengan menggunakan skala 1 – 4 (*likert scale*). Jawaban tersebut merupakan penilaian untuk 55 orang pejabat eselon II dan III yang telah dipromosikan pada bulan Desember 2016 yang lalu. Jabatan pejabat yang dipromosi meliputi Asisten Walikota Bidang Hukum, Politik, Ekonomi, Bidang Kemasyarakatan, Bidang Pemerintahan, Bidang Administrasi Umum dan Sekretaris DPRD Kota Makassar. Dipromosi pula para Kepala Badan, Kepala Dinas dan Para Camat sebanyak 15 orang.

Sedangkan pejabat lainnya seperti Sekertaris Dinas dan para Lurah belum terekam dalam penelitian ini.

B. Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan data tentang kompetensi, prestasi kerja, integritas serta komitmen pejabat yang telah menjalani promosi dalam lelang jabatan
2. Mendeskripsikan model pengembangan kompetensi, prestasi kerja, integritas, dan komitmen pejabat hasil lelang jabatan.

C. Kompetensi Pejabat

Kompetensi pejabat adalah kemampuan sebagai seorang pejabat atau pimpinan dalam mengembangkan keterampilan dan skill. Setiap pejabat yang akan dipromosikan menduduki jabatan semestinya memiliki kompetensi manajerial, kompetensi jabatan dan kompetensi bidang. Kompetensi manajerial berkaitan dengan kompetensi seorang pejabat dalam mengembangkan kemampuan merencanakan, mengorganisir, mengembangkan staf, mengimplementasikan program pemerintahan, memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan. Sedangkan kompetensi jabatan berkaitan dengan ketepatan dan kesesuaian antara jabatan (*job*) yang diberikan dengan kematangan (*mature*) fisik dan kepribadian (psikologik) yang dimiliki. Tak kalah pentingnya pula adalah adanya kesesuaian antara kemampuan menjalankan tugas jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Kompetensi bidang adalah kesesuaian jenis jabatan dengan bidang keilmuan yang dimiliki. Hal tersebut sangat penting agar setiap pejabat memiliki kinerja yang baik dan dapat berintegrasi dengan lingkungan kerjanya.

Proses rekrutmen pejabat Pemerintah Kota Makassar, sebagaimana yang dikutip melalui hasil wawancara dengan pejabat pemkot (Staf BKD) mengungkapkan bahwa salah satu model yang digunakan dalam rekrutmen pejabat adalah berdasarkan usulan

dari Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) yang selanjutnya akan dicermati kembali oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjaka) mengenai rekam jejaknya, serta mencari informasi kepada atasan langsungnya seperti apa pejabat tersebut.

Berkenaan dengan kompetensi yang dimaksud seperti kompetensi organisasi, kompetensi jabatan dan kompetensi bidang juga merupakan pertimbangan dalam rekrutmen pejabat, dan kompetensi tersebut sudah diatur dalam kebijakan pemerintah Kota Makassar, namun penilaian kompetensi tetap diawali oleh usulan dari SKPD itu sendiri. Selanjutnya pejabat yang menilai kompetensi, selain walikota juga melibatkan atasan langsung. Penilaian kompetensi dilakukan dengan melihat dan menilai kinerja setiap hari pejabat tersebut seperti sejauhmana dia mampu melaksanakan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, dan merupakan nilai tambah ketika pejabat tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tepat waktu dan sesuai dengan harapan. Pejabat yang terlibat dalam melakukan penilaian kompetensi masuk dalam Baperjaka dengan melakukan asesmen pejabat, termasuk asesmen penilaian yang diperoleh sebelumnya seperti dari BKD, Inspektorat dan dari unsur asisten pemkot, dan penilaianpun tidak terlepas dengan melihat rekam jejak pejabat tersebut. Terkait dengan promosi jabatan, ada 2 hal yang perlu dicermati, yakni pertama terkait JPT (Jabatan Pimpinan Tinggi) atau Eselon 2 dengan 11 item jabatan yang dibuka (*Open Promotion*) yang dilamar oleh beberapa Pegawai Negeri Sipil. Selanjutnya dilakukan asesmen dengan bekerja sama dengan Badan Kepegawaian Negara, kemudian setelah dilakukan asesmen dengan berbagai macam model seperti sosiometri, wawancara dan kerjasama tim, maka selanjutnya masuk kepanitia seleksi (Pansel) untuk memaparkan opini yang dilamar dan makalahnya serta langsung wawancara dengan Pansel. Hasil akumulasi nilai dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) dengan panitia seleksi akan muncul peringkat 1, 2, 3 yang kemudian dilaporkan kepada Walikota sebagai pejabat penilai kepegawaian. Indikator promosi jabatan yang ditetapkan oleh

pemkot Makassar adalah tidak terlepas dengan melihat prestasi kerja, sehingga jika ada pejabat yang dipandang kurang berkinerja maka akan dinonjobkan, dan yang kedua dengan melihat integritas. Terkait kompetensi pejabat yang telah dipromosikan, menurut informan bahwa kompetensi yang digunakan dalam rekrutmen pejabat di Pemkot Makassar masih kurang optimal. seperti halnya kompetensi organisasi, jabatan, dan bidang tidak jelas ukurannya karena cenderung *like and dislike*. Padahal jelas ketiga kompetensi itu diatur secara umum oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB). Dalam menilai siapa yang berkompentensi, dilakukan langsung oleh pejabat yang bersangkutan sesuai dengan tingkatannya. Disamping itu mengenai seberapa persen pejabat yang terganti karena kurang memiliki kompetensi, menurut informan bahwa pergantian pejabat tidak didasari dengan kompetensi karena ada beberapa dan bahkan lebih banyak yang kurang memiliki kompetensi justru digantikan oleh orang yang kurang memiliki kompetensi termasuk tidak memiliki latar belakang di bidang itu. Sehingga menurut informan bahwa di Pemerintah Kota Makassar dalam promosi jabatan tidak ada indikator kompetensi yang ditetapkan. Fenomena ini kurang sesuai dengan peraturan pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan latihan jabatan pegawai negeri sipil yang menyebutkan kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya. Namun Walikota Makassar tetap pada prinsipnya menempatkan pejabat sesuai dengan kompetensinya dengan melakukan penandatanganan *memorandum of understanding* bersama Kepala Pusat penilaian kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Aris Widyanto beserta tim assesor untuk pelaksanaan Assesment calon pejabat pimpinan tinggi pratama di lingkup Pemkot Makassar. Kerjasama tersebut merupakan wujud transparansi dan pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkup Pemerintah Kota Makassar. Assesment tersebut dilakukan untuk mendapatkan

calon pejabat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan guna mengisi jabatan pimpinan yang masih dijabat pelaksana tugas dan pengisian jabatan restrukturisasi perangkat daerah sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016. Jika calon pejabat tidak memiliki kompetensi, maka akan berpengaruh dan berakibat terhadap pelayanan kepada masyarakat, pelayanan menjadi lambat, bekerja asal-asalan, tidak maksimal, kurang efisien dan hasilnya kurang sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditentukan. Walikota Makassar sebagai informan menyatakan buruknya birokrasi (kinerja yang rendah) disebabkan kurang atau bahkan kurang kompetennya sebagai pejabat struktural di lingkungan pemerintah. Oleh karena itu assesment menjadi sangat penting agar kinerja pejabat struktural dapat tercapai dua kali tambah baik demi kemajuan di Pemerintah Kota Makassar. (<http://makassarkota.go.id>, 9 Februari 2016). Berdasarkan hasil rekam penilaian kompetensi pejabat menunjukkan bahwa kompetensi pejabat yang dipromosi rata-rata berada pada nilai indeks 2,4 yang berarti masih berada pada kategori baik (sedang) atau hanya 60 persen pejabat yang memiliki kompetensi baik. Selebihnya 40 persen masih memiliki kompetensi yang tergolong kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir setengah pejabat yang dipromosi masih perlu ditambah kompetensi yang dimiliki baik kompetensi manajerial, kompetensi jabatan maupun kompetensi bidang.

D. Prestasi Kerja Pejabat (Berkinerja, dan disiplin kerja yang baik)

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta ketepatan waktu (Hasibuan, 2003). Penilaian prestasi kerja pejabat PNS merupakan bagian penting dari administrasi kepegawaian yang efektif. Dengan penilaian prestasi kerja, Walikota membuat pegawai mengetahui tentang hasil kerja

dan tingkat produktivitasnya yang berguna sebagai bahan pertimbangan yang paling baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam promosi jabatan. Oleh sebab itu penilaian prestasi kerja sebagai proses yang dilakukan Walikota Makassar untuk mempromosikan seorang pejabat. Hasil pengamatan dan wawancara menunjukkan bahwa salah satu indikator untuk melihat prestasi kerja pejabat, seperti untuk Jabatan Lurah, Walikota telah mencanangkan program yang dikenal dengan **Longgar** (Lorong Garden), setiap Kelurahan minimal memiliki 4 sampai 5 Longgar, sehingga indikator prestasi kerja pejabat dapat dilihat dengan sejauhmana pejabat tersebut mampu melaksanakan program yang dicanangkan oleh Wali Kota. Untuk tahun ini mengenai penilaian prestasi kerja tidak diberlakukan lagi karena sebelumnya telah dilakukan asesmen, sehingga nilai yang telah diperoleh sebelumnya dipadukan dengan melihat DPK Pegawai (Daftar Penilaian Kinerja). Hal itulah yang dijadikan indikator prestasi kerja pada Tahun ini. Untuk staf yang dipromosikan tentunya memiliki integritas, loyalitas dan bagaimana capaian-capaian yang diperoleh selama mendampingi pimpinannya yang dinilai oleh tim khusus, karena dalam SKPD staf merupakan ujung tombak administrasi sehingga indikator dalam menilai kinerja adalah keberhasilan membangun dan membina komunikasi dengan pimpinan serta disiplin kerja pegawai. Jika melanggar integritas, loyalitas serta kurang berkinerja maka pegawai tersebut pun akan dikenakan sanksi dengan tidak diikutkan dalam promosi jabatan. Untuk sanksi mutasi atau penggantian jabatan biasanya dengan melihat penilaian sejak awal pelantikan sampai sekarang, apakah penempatan dari awal sudah sesuai atukah perlu ada penyesuaian. Walaupun dari awal telah dilakukan asesmen namun latar belakang pendidikan serta pengalaman kerja dari pejabat tersebut juga jadi pertimbangan. Walaupun Walikota Makassar telah melakukan penilaian prestasi kerja sesuai dengan kebijakan dan program yang dicanangkan, maka sebagai pejabat publik yang terikat dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku maka seyogyanya

setiap kebijakan promosi jabatan yang didasarkan pada penilaian prestasi kerja senantiasa wajib merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil. Pasal 1 ayat 3 menjelaskan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan melalui sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja (Pasal 2). Penilaian prestasi kerja dilakukan berdasarkan prinsip: a) objektif, b) terukur, c) akuntabel, d) partisipatif, dan e) transparan. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek: a) orientasi pelayanan, b) integritas, c) komitmen, d) disiplin, e) kerjasama, dan f) kepemimpinan. Indikator prestasi kerja dan perilaku kerja harus menjadi dasar utama dalam mempertimbangkan layak tidaknya seorang pejabat dapat dipromosikan. Didalam administrasi kepegawaian faktor merit sistem atau karier sistem tetap diutamakan dalam promosi jabatan agar seseorang dapat lebih mengembangkan karirnya dan merasa mendapat penghargaan atas prestasi yang telah dilakukan. Itulah sebabnya dalam penyusunan struktur baru di Pemerintah Kota Makassar berdasarkan penilaian objektif. Semua pejabat berhak mendapat jabatan dengan menunjukkan kinerja maksimal dalam menjalankan tugasnya. Sebagai implikasi dari penilaian objektif tersebut, maka Walikota Makassar pada Desember 2015 telah menonjolkan tiga nama pejabat yakni Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Kepala Badan Penanggulangan Bencana Daerah Makassar, dan Kepala Badan Lingkungan Hidup Daerah Makassar. Ketiga pejabat tersebut diganti dengan pejabat yang lebih berprestasi berdasarkan penilaian objektif. Demikian pula jabatan yang telah digodok setingkat Kasubag, Kepala Seksi, Kepala Bagian, Kepala Badan, Camat, Lurah, Kepala Dinas dan Direksi Perusahaan Daerah. Kebijakan tersebut tidak hanya terkait dengan lanjutan dari hasil lelang jabatan sebelumnya, tetapi juga dilakukan setelah turun Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun

2016 tentang restrukturisasi perangkat daerah. Berdasarkan hasil rekam penilaian prestasi kerja pejabat menunjukkan bahwa prestasi kerja pejabat yang dipromosi rata-rata berada pada nilai indeks 2,4 yang berarti masih berada pada kategori baik (sedang) atau hanya 55 persen pejabat yang memiliki prestasi kerja baik. Selebihnya 45 persen masih memiliki prestasi kerja yang tergolong kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir setengah pejabat yang dipromosi kurang memiliki prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu, maka sesuai janji Walikota Makassar saat melantik Camat dan Lurah se-Kota makassar diatas kapal Pinisi di Anjungan Pantai Losari, Desember tahun lalu menyatakan akan melakukan evaluasi kinerja para pejabat, camat dan lurah dan akan mengumumkan hasil evaluasi tersebut. Indikator penilaian pejabat bersifat sederhana yaitu melihat kinerja selama tiga bulan terakhir, terutama bagaimana menjalankan program yang telah dicanangkan Pemerintah Kota Makassar. Jika dalam tiga bulan menjabat dan kurang mampu sesuai dengan pantauan di lapangan maka pejabat tersebut akan diganti agar program bisa berjalan cepat.

E. Komitmen Pejabat (Taat pada Aturan Perundang-undangan, Janji dan Sumpah)

Komitmen pejabat merupakan salah satu indikator penting dalam menjalankan fungsi, tugas dan tanggungjawab. Komitmen adalah sikap konsisten terhadap tujuan yang hendak dicapai yang didahului adanya perjanjian atau kesepakatan untuk melakukan sesuatu. Pejabat pemerintah kota yang telah menyatakan komitmennya membantu menjalankan program pemerintah kota adalah pejabat yang bersedia mentaati aturan perundang-undangan dan memenuhi janjinya untuk memajukan Pemerintahan Kota Makassar. Berkenaan dengan komitmen pejabat, di tahun pertama mereka telah menandatangani Pakta Integritas, dimana dalam Pakta Integritas tersebut terdiri dari beberapa point berkaitan dengan komitmen pejabat itu sendiri seperti kepatuhan terhadap aturan perundang-undangan, janji dan sumpah. Pejabat pemerintah kota

baik pejabat SKPD, camat dan lurah yang kurang disiplin, melanggar aturan dan etika seorang pejabat PNS walaupun memiliki kompetensi dan prestasi kerja, maka tidak akan diikutkan dalam promosi jabatan. Demikian pula jika dalam masa tugasnya tersangkut masalah disiplin seperti perbuatan asusila atau kurang mampu memberi pelayanan yang sesuai aturan perundang-undangan, melakukan pungli, maka pejabat tersebut segera diganti dan diproses keranah pengadilan jika tersandung masalah hukum. Beberapa pejabat kepala Sekolah Menengah Atas Kota Makassar menjadi bukti ketegasan Walikota Makassar untuk dicopot karena terkait kasus pungli. Demikian pula beberapa kepala dinas dan lurah mendapat sanksi pencopotan jabatan dan selanjutnya dilakukan upaya pembinaan agar pejabat tersebut dapat berubah dan tidak menutup kemungkinan diberi kembali jabatan baru selama mampu berkinerja dengan baik.

Komitmen sangat diperlukan guna mendukung program pemerintah kota dengan melakukan penilaian melalui laporan capaian yang bisa diperoleh di Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) berupa data perperiode mengenai capaian perkembangan komitmen, sebab penilaian komitmen juga merupakan salah satu indikator dalam promosi jabatan. Untuk menunjang komitmen pejabat, di Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar ada beberapa indikator pengembangan pengetahuan yang dilakukan guna pembinaan terhadap komitmen pejabat, seperti :

- a. Bimtek tentang Laporan Harta Kekayaan Pegawai Negeri (LHKPN), dengan itu mereka memahami bagaimana mengisi tentang laporan harta kekayaan, jika terdapat penambahan nilai kekayaan maka dilaporkan kembali dan ini dilakukan perperiode.
- b. Untuk pengembangan SDM dilakukan Diklatpim, yang telah dilakukan belakangan ini yaitu Diklatpim 4 sebanyak 5 Angkatan dan Diklatpim 3 sebanyak 2 Angkatan.
- c. Untuk pegawai kontrak juga dilakukan Bimtek tentang Etika Kepegawaian.

Selain itu pembinaan kerohanian dilakukan setiap selesai sholat dhuhur bertempat di Mushollah/Masjid Balai Kota Makassar. Bahkan salah satu tempat pelantikan pejabat dilakukan pada tempat yang dianggap sakral seperti diatas taman makam pahlawan dan diatas perahu phinisi sebagai upaya da'wah agar pejabat yang dilantik selalu teringat akan kematian dan perjuangan sehingga dalam menjalankan tugas dapat lebih disiplin dan mentaati aturan kepegawaian dan aturan perundang-undangan lainnya.

Berdasarkan hasil rekam penilaian komitmen pejabat menunjukkan bahwa komitmen pejabat pemkot Makassar yang dipromosi rata-rata berada pada nilai indeks 2,1 yang berarti masih berada pada kategori baik (sedang) atau hanya 52,5 persen pejabat yang memiliki komitmen dalam menjalankan tugas dengan baik. Selebihnya 47,5 persen masih memiliki komitmen yang tergolong kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan atau ketaatan pejabat terhadap peraturan perundang-undangan dan sumpah jabatan yang diucapkan masih perlu ditingkatkan sebelum pejabat tersebut dipromosikan.

F. Integritas Pejabat (Bisa dipercaya, jujur dan berkarakter)

Dalam pengertian sederhana, 'integritas' berarti 'keteguhan prinsip dan sikap untuk tidak melakukan korupsi dan tindakan-tindakan koruptif lainnya'. Integritas dalam pengertian lebih khas adalah penggunaan kekuasaan resmi oleh para pejabat publik untuk tujuan yang sah menurut hukum. Integritas merupakan antitesis korupsi, penggunaan kekuasaan untuk tujuan tidak sah. Penciptaan dan penguatan integritas para pejabat publik terbukti di banyak negara sebagai salah satu faktor terpenting dalam pemberantasan korupsi sekaligus dalam reformasi administrasi guna terbentuknya *good governance*. Wali Kota Makassar memastikan bahwa aparat yang diamanahkan menjadi pejabat di struktur organisasi baru Pemkot Makassar tahun 2017 adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional dan berintegritas. Untuk integritas pejabat,

idealnya penilaian integritas dilakukan berjenjang, tetapi jika pimpinan yang melakukan penilaian dan menemukan ketidaksesuaian dengan Pakta Integritas yang telah mereka isi dan tandatangani sebelumnya, maka kemungkinan di nonjobkan akan terjadi dalam artian tidak akan diberikan jabatan lagi, sebab integritas merupakan salah satu indikator dalam promosi jabatan. Itu karena penetapan Aparatur Sipil Negara ini sebagai pejabat berdasar *track record*, atau prestasi yang diraih selama bertugas di Pemkot Makassar. Jabatan yang sekarang dijabat oleh pelaksana tugas seperti Dinas Sosial, Dinas Pendidikan, Dinas Kominfo, dan Dinas Perumahan, belum tentu dijabat oleh Pelaksana Tugas (PLT) yang saat ini dijabat. Jadi tidak mesti PLT itu di patenkan, dan tetap dipilih yang mana lebih berkompeten. Olehnya itu pejabat yang dilantik ini dapat mendukung Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik (KIP). Hal tersebut bertujuan sebagai bentuk transparansi dan mempublikasikan program yang telah dimiliki perangkat kerja daerah di Makassar.

Berdasarkan hasil rekam penilaian integritas pejabat menunjukkan bahwa integritas pejabat yang dipromosi rata-rata berada pada nilai indeks 2,0 yang berarti masih berada pada kategori baik (sedang) atau hanya 50 persen pejabat yang memiliki integritas baik. Selebihnya 50 persen masih memiliki integritas yang tergolong kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa separuh pejabat yang dipromosi kurang memiliki integritas yang baik dalam bentuk dapat menjalankan tugas dan amanah berdasarkan prinsip keteguhan, kepercayaan, jujur dan berkarakter dalam menjalankan tugas.

Selain data kompetensi, prestasi kerja, komitmen dan integritas, maka masalah jenjang kepangkatan adalah salah satu indikator yang menjadi sasaran yang akan dicapai dalam pelaksanaan promosi jabatan. Jenjang kepangkatan tersebut haruslah didasarkan pada aturan (regulasi) sebagai kriteria dalam menempatkan calon pejabat yang akan dipilih. Tujuannya agar dalam pelaksanaan lelang jabatan benar-benar bisa mendapatkan

calon pejabat yang memiliki kompetensi, kapasitas dan kapabilitas berdasarkan jabatan struktural yang diimbang. Salah satu peraturan pemerintah yang mengatur pengangkatan pangkat pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural sebagaimana telah diubah dengan peraturan pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 adalah peraturan pemerintah Nomor 100 Tahun 2000. Peraturan tersebut menjadi landasan hukum untuk dijalankan agar pejabat yang diangkat dalam jabatan struktural dapat bersifat obyektif. Misalnya pengangkatan pejabat sebaiknya memperhatikan rekam jejak agar pejabat tersebut dapat bekerja secara profesional ketika dibutuhkan oleh masyarakat. Pejabat yang diangkat secara tidak obyektif dan profesional akan sulit memahami tugas baru yang dilaksanakan. Salah satu prinsip dari obyektivitas kebijakan mengangkat pejabat adalah menjalankan merit sistem dan tidak melanggar sehingga PNS yang diangkat dalam jabatan memenuhi persyaratan. Beberapa pejabat dalam lingkup pemerintahan Kota Makassar menduduki jabatan Eselon II b sementara yang bersangkutan baru 1 (kali) menduduki jabatan dan belum pernah menduduki jabatan Eselon III a dan juga belum pernah mengikuti diklat struktural, baik diklat PIM IV dan III (Kepala Badan Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, tercatat hingga April 2016). Hal yang sama seorang pejabat diangkat dalam jabatan Eselon II b, sementara yang bersangkutan berpangkat golongan III d, 2 (dua) tingkat dibawah pangkat dasar, sementara pangkat dasar Eselon II b adalah IV b dan belum pernah mengikuti diklat struktural PIM III (Kepala Badan Penanggulangan Bencana Daerah, tercatat hingga April 2016). Data sementara dalam penelitian sebelumnya ditemukan sekitar 12 orang pejabat yang diangkat dalam jabatan Eselon II b, Eselon III a dan Eselon III b belum memenuhi syarat golongan untuk jabatan Eselon yang diduduki maupun kualifikasi dan tingkat pendidikan serta kompetensi keahlian di bidang pendidikan sesuai dengan jabatan yang bersangkutan. Hal tersebut tidak hanya bertentangan dengan peraturan pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan pangkat pegawai negeri sipil dalam jabatan

struktural tetapi juga bertentangan dengan Perda Nomor 3 Tahun 2006 tentang Pendidikan Pasal 19 ayat (1). Oleh sebab itu pelaksanaan lelang jabatan sebagai suatu kebijakan dalam pelaksanaan pemerintahan perlu dikembalikan pada aturan yang berlaku agar pejabat pembina pemerintahan dapat menjalankan tugas dan fungsi sebagai pelaksana regulasi yang baik yakni tepat aturan, tepat hukum dan tepat disiplin sebagai aparat pemerintah yang berwibawa dan memiliki akuntabilitas yang tinggi dalam menjalankan pemerintahan. Indikator lainnya yang perlu dipertimbangkan dalam promosi pejabat adalah bidang ilmu. Kesesuaian bidang ilmu pejabat juga merupakan salah satu indikator dalam promosi jabatan sebagaimana yang telah dilakukan sebelumnya dalam asesmen pejabat. Jika kurang atau tidak sesuai dengan bidang ilmu dengan pekerjaannya maka akan digantikan dengan pejabat yang sesuai. Tingkat pengetahuan yang dimiliki seseorang untuk mampu mengemban sebuah jabatan wajib disesuaikan dengan jabatan agar mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik. Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara (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 (Pasal 1 angka 22 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Di Pemkot Makassar, Izin belajar merupakan tindakan awal sebelum pejabat Pemkot Makassar melanjutkan tingkat pendidikan, sehingga saat izin belajar diambil terlebih dahulu dilakukan wawancara untuk kemudian ditanyakan tujuan mereka melanjutkan studi dan kesesuaian bidang ilmu yang mereka akan ambil. Hal ini dimaksudkan agar linear antara jabatan/pekerjaan dengan bidang ilmu mereka. Untuk penilaian akreditasi pendidikan minimal akreditasi B sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan). Akan tetapi untuk Jurusan keperawatan menjadi pengecualian dengan pertimbangan belum ada yang memiliki akreditasi minimal B, sehingga untuk bidang keperawatan dikhususkan. Perkembangan teknologi

dimana Penilaian akreditasi pendidikan yang dilakukan melalui sistem *online*, sangat membantu dalam melihat nilai akreditasi pendidikan para pejabat. Jika dilakukan penginputan ke sistem dan ternyata berakreditasi C, kecuali bidang keperawatan maka dengan sendirinya akan tertolak oleh sistem. Dalam promosi jabatan di Pemkot Makassar penilaian kesesuaian bidang ilmu para pejabat dengan bidang tugasnya tetap menjadi pertimbangan walikota, walaupun dalam realisasinya masih ada sebagian pejabat menjabat kurang sesuai bidang ilmu. Berdasarkan hasil rekam penilaian kesesuaian bidang ilmu pejabat menunjukkan bahwa pejabat yang dipromosi rata-rata berada pada nilai indeks 2,3 yang berarti masih berada pada kategori baik (sedang) atau hanya 57,5 persen pejabat yang memiliki kesesuaian bidang ilmu dengan jabatan yang diemban. Selebihnya 42,5 persen masih kurang sesuai bidang ilmu yang dimiliki. Hal tersebut menunjukkan bahwa separuh pejabat yang dipromosi kurang memiliki keterampilan yang baik dalam menjalankan tugas. Logika seringkali menjadi anutan bahwa semakin tinggi jabatan, maka pengetahuan yang dimiliki juga harus tinggi. Bahkan dengan dasar ilmu yang dimiliki dapat menjadi indikator karakter dalam menjalankan tugas.

Secara keseluruhan penilaian kualitas pejabat yang telah dipromosikan dapat diketahui berdasarkan tabel berikut:

Tabel 1
Kualitas Pejabat Yang Telah dipromosi

Kualitas	Indeks (Rata-rata)	Kategori	Persentase
Kompetensi	2,4	Baik	60,0
Prestasi Kerja	2,2	Baik	55,0
Komitmen	2,1	Baik	52,5
Integritas	2,0	Baik	50,0
Bidang Ilmu	2,3	Baik	57,7

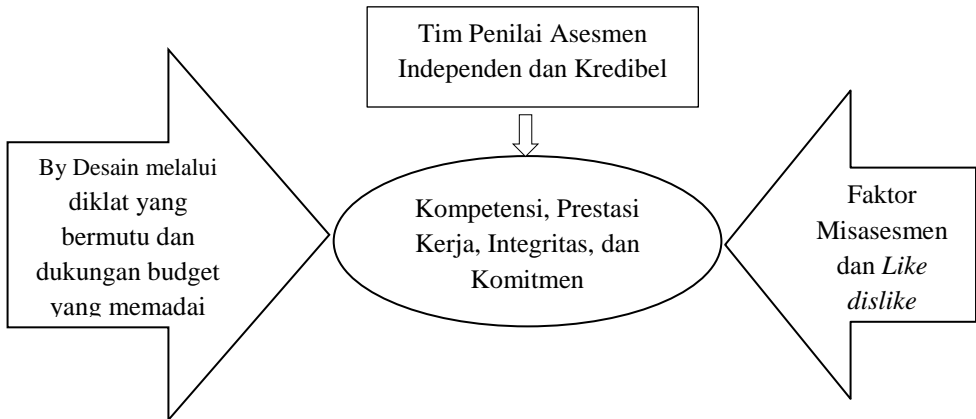
Sumber: *Data Primer Hasil Olahan, 2017*

G. Model Pengembangan Kualitas Pejabat

Model pengembangan kualitas pejabat yang dikembangkan tahun ke 2 ini merupakan prototipe model rasional kebijakan lelang jabatan tahun pertama. yakni sebuah model yang dikonseptualisasikan dari rangkaian teori berdasarkan hasil penelitian tahun pertama. Abstraksi Model Pengembangan Kualitas Pejabat yang akan dipromosikan dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Gambar 3

Model Pengembangan Kualitas Pejabat Berdasarkan Kompetensi, Prestasi kerja, Komitmen, Integritas, Jenjang Kepangkatan dan Bidang Ilmu



Berdasarkan gambar tersebut dapat dinyatakan bahwa sebuah kebijakan lelang jabatan yang bertujuan agar dapat dilaksanakan secara transparan, akuntabel, profesional dan obyektif maka hal yang perlu dilakukan adalah: 1) formulasi seluruh rencana kebijakan yang akan dilaksanakan, termasuk metode dan reseponya agar tindakan kebijakan mudah dilaksanakan. Formulasi merupakan langkah awal dari pengembangan fase atau aktivitas sebuah kebijakan yang menyatukan persepsi tentang kebutuhan yang muncul dalam masyarakat. Dalam formulasi telah dirumuskan bagaimana rencana kegiatan dapat dilaksanakan, siapa pelaksananya dan siapa yang akan mendapatkan keuntungan dari

suatu kegiatan tersebut, 2) implementasi berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan yang benar-benar dapat didukung oleh segenap aparat pelaksana dalam semua tingkatan. Aparat pelaksana tersebut harus memiliki komitmen yang kuat dalam menjalankan kebijakan agar benar-benar dapat mencapai tujuan kebijakan, dan 3) evaluasi kebijakan berkaitan dengan tindakan penilaian, apakah tujuan kebijakan sudah dapat dicapai dengan baik ataukah masih banyak kekurangan, kelemahan dari implementasi tersebut. Ketiga unsur pokok tersebut dilaksanakan sesuai dengan Undang-Undang, Peraturan Menteri dan Peraturan Pemerintah sebagai landasan regulasi agar kebijakan dapat dilaksanakan secara normatif tanpa menabrak konstitusi.

Hasil dari kebijakan yang dilaksanakan secara transparan, akuntabel, profesional dan obyektif diharapkan menghasilkan calon pejabat yang memiliki kompetensi, prestasi kerja, komitmen, integritas, berdasarkan jenjang kepangkatan serta bidang ilmu yang sesuai. Kompetensi manajerial, kompetensi jabatan dan kompetensi bidang dapat terwujud jika calon pejabat memiliki kemampuan organisasional, kematangan fisik dan psikis serta kematangan pengetahuan dari jabatan yang diemban. Prototipe pejabat tersebut tidak lahir dengan sendirinya melainkan harus didesain melalui diklat yang bermutu dan dukungan *budget* yang memadai. Investasi untuk pengembangan sumber daya manusia dalam tata kelola pemerintahan harus dipersiapkan sebelumnya, dengan kata lain seleksi kualitas pejabat tidak cukup diperoleh saat lelang jabatan atau promosi dilaksanakan, mengingat *misasesmen* dan *like dislike* mudah terjadi dan berlaku subyektif dari perilaku kepala daerah yang memutuskan, termasuk sulitnya menilai prestasi kerja, komitmen, dan integritas pejabat secara obyektif. Oleh sebab itu perangkat tim penilai independen yang kredibel harus juga dilibatkan tanpa mudah diintervensi. Kemudian perlu adanya garansi atas kegagalan mempromosikan seorang pejabat

serta pengakuan secara terbuka atas kesalahan asesmen yang dilakukan.

H. Rangkuman

Kompetensi pejabat yang telah dipromosikan dalam rekrutmen pejabat di Pemkot Makassar masih kurang optimal. kompetensi organisasi, jabatan, dan bidang kurang jelas ukurannya karena cenderung *like and dislike*. Padahal jelas ketiga kompetensi itu diatur secara umum oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB). Berdasarkan hasil rekam penilaian prestasi kerja pejabat menunjukkan bahwa prestasi kerja pejabat yang dipromosi rata-rata berada pada nilai kategori baik. Kemudian berdasarkan hasil rekam penilaian komitmen pejabat menunjukkan bahwa komitmen pejabat Pemkot Makassar yang dipromosi rata-rata berada pada nilai pada kategori baik. Namun demikian sebagian pejabat yang dipromosikan masih perlu menunjukkan kepatuhan atau ketaatan peraturan perundang-undangan dan sumpah jabatan yang diucapkan sebelum pejabat tersebut dipromosikan. Berdasarkan hasil rekam penilaian integritas pejabat menunjukkan bahwa integritas pejabat yang dipromosi rata-rata berada pada kategori baik (sedang) atau hanya 50 persen pejabat yang memiliki integritas baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa separuh pejabat yang dipromosi kurang memiliki integritas yang baik dalam bentuk dapat menjalankan tugas dan amanah berdasarkan prinsip keteguhan, kepercayaan, jujur dan berkarakter dalam menjalankan tugas.

I. Soal Latihan

1. Jelaskan pentingnya pertimbangan kompetensi, prestasi kerja, komitmen dan integritas bagi setiap pejabat yang akan dipromosi menempati jabatan
2. Jelaskan kompetensi apa saja yang perlu dimiliki setiap pejabat yang akan dipromosi.
3. Jelaskan deskripsi model pengembangan kualitas pejabat.

BAB 5

PELAYANAN PUBLIK APARATUR SIPIL NEGARA HASIL LELANG JABATAN KOTA MAKASSAR

A. Garis Besar Pembahasan

Pembahasan dalam bab ini berkaitan dengan hasil penelitian tahun ke 3 yang mencakup pelayanan publik pejabat pemerintah Kota Makassar baik yang berada di kantor pemerintah kota maupun yang bertugas di Satuan Kerja Pemerintah Daerah yang meliputi kantor dinas, kantor badan maupun kantor kecamatan dalam lingkup Kota Makassar. Pembahasan ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pejabat hasil lelang jabatan yang telah bertugas di SKPD tersebut dapat memberikan pelayanan publik di tempat tugas masing-masing. Kemudian di deskripsikan juga model pelayanan publik sebagai hasil analisis untuk menjadi rujukan strategis bagi aparat/pejabat yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat.

B. Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan hasil kajian pelayanan publik yang telah diimplementasikan para pejabat hasil lelang jabatan baik di jajaran pemerintah kota, maupun kantor dinas, kantor badan dan kantor kecamatan.
2. Mendeskripsikan model pelayanan publik beserta indikator-indikator yang mendukung

C. Tugas dan Kewajiban Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kota Makassar dalam Pelayanan Publik

Salah satu tugas profesi Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah memiliki komitmen, integritas moral dan tanggung jawab pada pelayanan publik (Pasal 3) serta memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna dan santun (Pasal 4). Hal ini menjadi landasan lahirnya pilihan tim seleksi lelang jabatan bersama Walikota Makassar menempatkan pejabat yang berkualifikasi dan memenuhi syarat kompetensi serta integritas untuk dipromosikan dalam jabatan yang diamanahkan. Selama 3 tahun sejak kebijakan lelang jabatan dimulai pada tahun 2014 dan mulai menempatkan pejabat pada semua eselon pemerintah Kota Makassar, maka pejabat yang telah menjabat dievaluasi secara berkelanjutan terkait kinerja dan prestasi yang dilakukan pada Job dan Satuan kerja masing-masing. Siklus promosi pejabat hasil lelang jabatan bergulir terus yang ditandai dengan pergantian pejabat diberbagai SKPD termasuk di tingkat Badan, Dinas dan Kecamatan. Oleh sebab itu kinerja pejabat tersebut dapat pula dinilai pada sejauh mana mampu memberi pelayanan kepada masyarakat disatuan kerja masing-masing. Pejabat Aparatur Sipil Negara harus mampu memposisikan diri sebagai abdi masyarakat atau pelayan masyarakat, dan dapat mempermudah urusan publik, mendahulukan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi atau golongan. Namun dalam kenyataannya belum banyak aparatur sipil negara yang mampu memahami hal tersebut, sehingga tidak mengherankan jika perilaku aparatur kurang mengutamakan kepentingan publik sehingga harapan masyarakat untuk mendapat layanan yang baik dan memuaskan belum sepenuhnya dapat terpenuhi (Minfiattin, Hartutiningsih, Achmad Djumlani, 2017).

D. Pelayanan Pejabat Kantor Badan dan Dinas dalam Pemerintahan Kota Makassar

Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, Badan Pertanahan Kota Makassar, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil serta Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Atap merupakan unsur penyelenggaraan pemerintah daerah. yang bertanggung jawab kepada Walikota Makassar. Instansi ini telah dipimpin oleh pejabat aparatur sipil negara hasil lelang jabatan. Salah satu kinerja yang perlu dinilai adalah kemampuan memberikan pelayanan publik di instansi tempat bertugas.

Pelayanan masyarakat di Badan Pendapatan Daerah tergolong ramai dan padat. Menurut Sekretaris Badan sebagai informan menyatakan kalau banyaknya wajib pajak yang datang setiap harinya mengurus pajak mereka, ada yang mengurus PBB, pajak restoran, dan sebagainya. Setiap hari bisa melayani puluhan orang yang datang, tanpa membatasi target yang membutuhkan pelayanan sesuai dengan kebutuhan mereka. Dalam 1 bulan terakhir jumlah orang yang datang untuk dilayani terus meningkat dan itu bisa diperhatikan di bagian pelayanan, semua pengurusan perpajakan yang berpusat di lantai 1 di ruang pelayanan yang dinamakan pelayanan pajak terpadu. Bagian sayap kiri dan kanan ruangan dipintu masuk tertulis pelayanan buka mulai jam 7.30 pagi dan tutup jam setengah empat sore. Namun dibagian penginputan data-data di lantai 3 dan 2, jam pulang tidak ditentukan karena terkadang lembur sampai malam hanya untuk merampungkan data-data yang berkaitan dengan perpajakan. Hal tersebut merupakan persoalan teknis perpajakan yang memang terkadang butuh waktu lebih.

Dilihat dari sisi pengawasan, setiap ruangan tersedia alat monitoring CCTV, untuk mengontrol ruangan dan memantau kondisi pegawai tiap ruangan, khususnya yang mengurus bagian teknis perpajakan. Ada juga namanya *Tim Passukki* yang mengurus masalah reklame, iklan-iklan yang di pasang di bahu-bahu jalan

yang jika tidak sesuai dengan aturan maka semuanya akan ditertibkan oleh tim bagian pengawasan. Jadi rata-rata pegawai pada jam kantor disiang hari, mereka sudah di luar di lapangan untuk mendata dan mengawasi, kecuali yang bagian teknis perpajakan yang tetap siaga di kantor, dan yang lainnya banyak beraktifitas diluar kantor dan ketemu kembali pada jam sore untuk ceklok kehadiran.

Pelayanan yang diberikan selalu diupayakan tidak terjadi penundaan apa lagi pelayanan sekarang sudah berbasis *online* sehingga lebih memudahkan warga dalam melakukan pembayaran pajak. Hal ini akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan dan oleh sebab itu pimpinan di SKPD ini selalu menekankan kepada para petugas, agar selalu cermat dalam melayani warga serta memperhatikan baik-baik detail keperluan mereka. Diupayakan agar tidak ada keluhan dari warga dalam masalah pelayanan, termasuk sikap ramah dalam melayani dan selalu bersikap sopan ditunjang dengan pakaian yang rapi. Hal tersebut akan menjadi citra tersendiri dari masyarakat kalau memberikan pelayanan dengan penampilan yang kurang baik. Untuk fasilitas kerja di instansi ini sudah cukup tersedia, meja kerja, komputer semua sudah cukup lengkap dalam rangka pengoptimalan perangkat kerja yang tersedia demi menunjang pelayanan yang maksimal.

Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar memiliki struktur organisasi baru yang sebelumnya Dinas Pendapatan Daerah. Dengan perubahan menjadi Badan Pendapatan Daerah maka badan ini mempunyai fungsi sebagai kordinator pendapatan dalam Pendapatan Asli Daerah Kota Makassar. Fungsi utama dari Bapenda adalah sebagai kordinator PAD sekaligus berfungsi memberikan pelayanan terkait dengan pajak daerah dan retribusi daerah yang mengelola kurang lebih 11 pajak daerah dan 2 retribusi daerah, seperti pajak bumi dan bangunan (PBB), pajak restoran, Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), Pajak

Parkir dan lain lain. Untuk memberikan pelayanan yang mudah kepada masyarakat disiapkan ruangan “Pelayanan Pajak Terpadu” untuk memudahkan masyarakat melakukan pembayaran pajak, dengan menggunakan sistem yang sudah terintegrasi. Bagi masyarakat yang akan melakukan pembayaran pajak apa saja, bisa datang menggunakan ruangan tersebut. Penetapan target penerimaan pajak di APBD ditargetkan sebanyak 1,145 triliun. Ini lebih kepada target jumlah pajak yang dibayarkan oleh si wajib pajak. Ada kenaikan 1 milyar lebih di bandingkan tahun sebelumnya dan tiap – tiap jenis pajak memiliki target masing-masing. Pencapaian realisasi pajak tahun 2017 sudah mencapai 1 triliun lebih dari realisasi target yang di berikan. Di Bapenda sendiri ada 4 bidang yakni 2 bidang teknis yang melayani secara teknis perpajakan, dan 2 bidang yang turun ke lapangan yaitu bidang pendataan dan bidang pengawasan. Bidang pendataan turun ke lapangan melakukan pendataan kepada wajib pajak atau obejek pajak yang belum terdaftar, dan ada bidang yang secara rutin melakukan pengawasan terkait dengan objek pajak yang mungkin menyalahi aturan. Bidang pengawasan bertugas melakukan penertiban, seperti reklame yang tidak bayar pajak, dan reklame yang dipasang tidak sesuai dengan tempatnya. Persoalan pengurusan wajib pajak semuanya gratis tanpa dipungut biaya, dan ini sudah instruksi langsung dari pemerintah Kota Makassar bahwa segala pengurusan yang sifatnya kepada warga digratiskan, dimana hal ini sudah ada dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) bahwa segala bentuk pelayanan yang ada semua gratis tanpa dipungut biaya. Jenis SOP yang tersedia cukup banyak karena banyaknya urusan perpajakan yang ditangani dan semua memiliki SOP masing-masing. Implementasi SOP selama ini dijalankan secara baik, dan masyarakat yang dilayani diupayakan tidak pernah lagi melakukan protes dengan aturan yang diterapkan karena aturan tersebut memiliki regulasi yang jelas dan tidak membebankan masyarakat.

Sebuah instansi yang memberikan pelayanan terbaik tentu saja tidak terlepas dari adanya penghargaan yang diperoleh. Di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar sudah dimiliki penghargaan standarisasi pelayanan yang sudah bersertifikat ISO dengan kata lain sudah berstandar internasional seperti penghargaan dalam penerimaan Pajak Bumi Bangunan (PBB) dan BPHBP. Sebenarnya tanpa penghargaanpun bukan berarti tidak bisa memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, karena hal tersebut hanya simbol. Jadi tanpa hal tersebut instansi ini selalu memberikan pelayanan terbaik tanpa harus mengejar jenis penghargaan tersebut.

Budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai keikhlasan senantiasa disosialisasikan kepada pegawai, karena dengan kerja ikhlas akan sangat bernilai ibadah, dan kewajiban setiap manusia agar bekerja dengan penuh semangat dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat tanpa pernah mengeluh. Dengan nilai tersebut akan menciptakan pelayanan publik yang berkualitas, dan penghargaan sebagai pegawai inovatif akan dapat diperoleh dari siapa saja jika semangat kerja terus terpelihara yang didasari dengan nilai-nilai keikhlasan. Demikian pula sikap melayani seperti sikap kesopanan, ramah tamah dan ruangan yang cukup memadai selalu diaplikasikan bagi semua pegawai yang memberi pelayanan langsung kepada masyarakat.

Melayani masyarakat dengan budaya pelayanan yang unggul memerlukan peningkatan kualitas pribadi pegawai secara terus-menerus. Kualitas individu pegawai harus ditingkatkan dari sisi soft skills secara terus-menerus dan berkelanjutan di sepanjang waktu. Membangun manusia yang ikhlas dan sepenuh hati untuk memberikan pelayanan tidaklah mudah dan sederhana. Dalam kehidupan, ada orang baik dan orang tidak baik, keduanya selalu abadi hidup berdampingan di sepanjang jaman. Seperti gelap dan terang yang selalu abadi hidup berdampingan. Demikian juga, yang baik dan yang tidak baik selalu abadi hidup berdampingan di

tempat kerja. Oleh karena itu, dalam membangun budaya pelayanan yang kuat, pemimpin harus selalu sadar bahwa kekuatan tidak baik pun selalu akan hadir untuk menghalangi tumbuhnya budaya kuat. Kesadaran untuk memeriksa dan mengevaluasi keadaan sehari-hari budaya organisasi menjadi penting agar resiko dari kekuatan yang tidak mendukung dapat diminimalkan.

Berbeda halnya pelayanan di Badan Pertanahan Kota Makassar, aparatur sipil negara yang melayani masyarakat dalam urusan sertifikat tanah memberi pelayanan sertifikat dalam jumlah yang cukup banyak. Hasil wawancara dengan kasubag tata usaha menjelaskan bahwa rata-rata jumlah pengunjung yang datang setiap hari di instansi ini sebanyak 300 orang per hari. Di kantor ini tidak ada target jumlah pengunjung dan aparat pelayanan tidak membatasi jumlah target yang harus dilayani. Jumlah pengunjung dalam 1 bulan terakhir semakin meningkat. Adapun jenis urusan yang terbanyak terkait dengan keperluan masyarakat adalah pengurusan sertifikat tanah, pengecekan permohonan/pengurusan sertifikat, dan permintaan informasi pengurusan sertifikat. Urusan masyarakat bisa diselesaikan selama 1 hari. Pelayanan sering tertunda disebabkan berkas kurang lengkap, permohonan tidak sebanding dengan jumlah pegawai. Sikap aparat pelayan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, kelihatan ramah dan berpakaian rapi, sopan dan lemah lembut. Di ruangan tunggu pelayanan udaranya cukup sejuk, serta memiliki fasilitas kantor seperti komputer, kursi, meja, dan *air condition*. Aparat pelayanan juga sering berkomunikasi dengan pengunjung yang datang karena ada satpam yang tugas piket setiap hari. Pekerjaan di kantor ini didukung adanya SOP yang sejak tahun 2010 sudah diterapkan. Jumlah SOP di kantor ini berjumlah 30 SOP. Rata-rata kehadiran aparat di kantor ini cukup baik mulai pukul 07.30-17.00. Sebagai kantor yang mendapatkan pemasukan biaya pengurusan sertifikat maka di kantor ini ada kewajiban pembayaran yaitu Kewajiban Pembayaran Kas Negara (PNBP). Itulah salah satu aspek unggulan sehingga Kantor Badan

Pertanahan Kota Makassar ini pernah mendapat piagam penghargaan sebagai *Role Model* Penyelenggara pelayanan publik Kategori “Baik” pada Tanggal 24 Januari 2018, yang diberikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi oleh Deputi Bidang Pelayanan Publik. Namun, di Kantor ini tidak ada karyawan yang berprestasi sebagai pelayan yang baik. Namun demikian hasil wawancara dengan masyarakat pengguna layanan urusan balik nama dan permohonan sertifikat menyatakan urusannya selesai sekitar 20 hari dan 6 bulan lamanya. Salah satu penyebab pekerjaan sering tertunda yaitu karena banyaknya surat yang menumpuk. Walaupun kehadiran pegawai tepat waktu dan ramah, namun terdapat aparat yang sedikit mengecewakan dengan sikap kurang berkomunikasi dengan masyarakat.

Fenomena pelayanan aparat di Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar sebagian besar hampir sama situasi dan kondisi pelayanan di Kantor Badan Keuangan Kota Makassar dan Kantor Badan Pertanahan Kota Makassar. Cuma saja jumlah pengunjung yang dilayani relative lebih banyak yakni rata-rata antara 300 hingga 500 orang perhari dengan menggunakan sistem nomor antrian yang modern. Jumlah pengunjung sebulan terakhir terus meningkat, dikarenakan dekatnya Pilkada yang berkaitan dengan masalah KTP dan Kartu Keluarga. Faktor tertundanya pelayanan masyarakat disebabkan berkas yang kurang lengkap dan kurang paham jalur pengurusan berkasnya. Misalnya terlebih dahulu mengambil surat pengantar dikantor lurah, lalu ke kantor camat dan terakhir di kantor catatan sipil. Ada juga warga yang mestinya pengurusan berkasnya dikantor camat tetapi mereka datang di Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil. Dengan demikian informasi jalur pelayanan masih perlu terus dikomunikasikan kepada masyarakat untuk memberi kepuasan pelayanan yang lebih efisien.

Pelayanan yang sering tertunda terjadi pula di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Atap Kota

Makassar, khususnya dalam pengurusan izin SITU, SIUP dan TDU. Untuk pengurusan izin biasanya langsung selesai pada hari itu juga, Namun berkas yang diperlukan sering tidak lengkap dan konsekuensinya jika berkas sudah berjalan maka surat izin yang keluar memakan waktu antara 5 sampai 7 hari kerja. Hal inilah yang menyebabkan pelayanan sering tertunda karena tidak lengkapnya persyaratan-persyaratan yang diperlukan.

E. Pelayanan Pejabat Kantor Kecamatan dalam Pemerintahan Kota Makassar

Pejabat hasil lelang jabatan pada kantor Kecamatan di Kota Makassar telah menjalankan tugas dan diharapkan memberikan kinerja terbaik dalam pelayanan kepada masyarakat. Salah satu kriteria dalam seleksi lelang jabatan adalah terpenuhinya kompetensi dan integritas pejabat dalam menjalankan tugas. Camat sebagai kepala pemerintahan di wilayah Kecamatan bertugas membantu walikota dalam penyelenggaraan pemerintahan di tingkat kecamatan. Sikap keberibadian yang perlu dijaga oleh setiap camat adalah perasaan berkuasa saat memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kekuasaan camat seringkali memonopoli pelayanan masyarakat, sementara masyarakat mengharapkan urusannya cepat selesai dengan kepastian hukum yang jelas. Pelayanan yang diberikan pemerintah selalu diharapkan dapat memudahkan dan menguntungkan masyarakat. Oleh sebab itu kepuasan masyarakat dalam penyelesaian berbagai macam urusannya hanya bisa didapatkan melalui pemerintahan yang melaksanakan pelayanan dengan baik serta memberi kepastian bahwa urusan masyarakat bisa selesai tepat waktu.

Pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah kota melalui pemerintahan kecamatan sangat berbeda dengan pelayanan yang diberikan oleh sebuah perusahaan di dalam bisnis. Di dalam dunia bisnis, ada kompetisi dan persaingan yang ketat, sehingga siapa pun yang mampu memberikan pelayanan yang memudahkan

dan menguntungkan pelanggan, akan menjadi pemenang dalam bisnis. Sedangkan dalam pemerintahan yang diutamakan adalah *public service* yang berorientasi pada kepentingan publik (masyarakat) tanpa mendahulukan keuntungan secara finansial yang berakibat semakin tingginya beban hidup masyarakat.

Dikantor Kecamatan Ujung Pandang selalu berupaya memberikan pelayanan yang terbaik, berdasarkan etika yang harus dijaga dalam memberi pelayanan kepada masyarakat, seperti 3S (senyum, salam, dan sapa). Pelayanan didukung dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang tersedia yang penerapannya sama dengan kantor-kantor kecamatan lainnya di kota Makassar. Jumlah SOP pelayanan cukup memadai yakni 20 SOP dan penerapannya dimulai sejak tahun 2014. SOP ini memberi manfaat yang baik dalam pelayanan kepada masyarakat dan akan lebih ditingkatkan lagi pada tahun berikutnya. Penerapan SOP tersebut tidak terlepas dari keluhan warga yang pro maupun yang kontra. Namun secara keseluruhan semua masih bisa teratasi dan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu setiap pekan camat melakukan evaluasi kerja dan bahkan setiap hari melakukan koordinasi dengan bagian pelayanan yang terkait untuk bisa menindaklanjuti jika ada kesalahan, yang didukung tersedianya loket pelayanan terpadu. Dengan pelayanan sesuai SOP tersebut membuktikan dengan semakin berkurangnya pengaduan masyarakat dan selalu berusaha memberikan penjelasan jika ada sesuatu yang menghambat. Misalnya pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) yang sering dikeluhkan pelayanannya, maka dengan SOP dan prinsip memuaskan pelanggan maka semua yang berkaitan dengan pembuatan rekomendasi bisa semakin dipercepat penyelesaiannya dan seterusnya diserahkan kepada Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil untuk diselesaikan. Cuma saja proses penyelesaian tergantung dari kinerja Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil. Kantor Kecamatan Ujung Pandang telah memperoleh penghargaan yang dibuktikan dengan perolehan sertifikat ISO dari pemerintah Kota Makassar.

Demikian pula pelayanan di Kantor Kecamatan Rappocini, pengunjung yang datang setiap hari dapat dilihat di ruang pelayanan. Warga yang datang akan terpantau secara otomatis melalui mesin antrian, dan jumlahnya setiap hari bervariasi hingga pelayanan kantor ditutup. Peningkatan pengunjung 1 bulan terakhir meningkat terus, tetapi peningkatannya tidak terlalu tinggi karena pelayanan sebelumnya sudah cukup banyak. Keperluan warga yang paling banyak diurus adalah KTP dan KK dengan lama waktu pengurusan 3x24 jam disesuaikan dengan SOP yang ada. SOP yang dimiliki dari ortala telah diterapkan sejak tahun 2015, dan kendala penerapannya jarang ditemukan, bahkan justru warga merasa lebih terbantu dengan adanya SOP ditambah dengan inovasi-inovasi pelayanan yang diberikan. Setiap petugas pelayan di kantor ini senantiasa dihimbau untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, seperti tetap bersikap ramah, sopan, dan lemah lembut kepada masyarakat karena instansi ini memiliki slogan **Sombere** yaitu Santun, Objektif, Mudah, Bersih, Efisien, Ramah dan Efektif.

Pelayanan di Kantor Kecamatan Rappocini didukung oleh tersedianya ruang tunggu yang nyaman, kursi yang teratur dan ruangan yang dilengkapi dengan AC dan CCTV. CCTV disediakan untuk mendukung kinerja pegawai agar dapat menghindari penyalahgunaan aturan dan lebih memudahkan dalam pemantauan. Di ruang pelayanan disediakan *Mini War Room* untuk memantau segala macam aktifitas petugas dengan masyarakat. Hal ini merupakan salah satu inovasi pelayanan yang diberikan. Untuk pelayanan seperti KK dan KTP yang merupakan keperluan terbanyak yang diurus warga pihak aparat kecamatan menyediakan motor pelayanan lorong. Hal ini berguna untuk mengantar warga ke lorong-lorong jika mereka mengurus seperti KK, KTP dan lain-lain tanpa perlu datang sendiri. Fasilitas kantor seperti meja kerja, komputer cukup tersedia, termasuk memperhatikan fasilitas kantor yang bermasalah dapat segera ditindaklanjuti dan ditangani dengan cepat. Kalau hal tersebut dibiarkan berlarut-larut dan kurang

ditangani maka akan menghambat pelayanan. Hal seperti ini yang diharapkan dari seorang pejabat publik yang memiliki integritas dan kinerja yang baik. Pelayanan prima ditunjukkan pula dengan perlunya terjadi interaksi langsung dengan warga untuk lebih memahami apa yang menjadi kebutuhan mereka. Petugas yang berada di bagian pelayanan diupayakan agar lebih interaktif lagi terhadap warga. Itulah sebabnya salah satu keberhasilan dalam pelayanan sehingga Walikota Makassar telah memberikan penghargaan sebagai pemberi layanan terbaik dengan kategori Unit Penyelenggara Pelayanan Publik Berprestasi selama 2 tahun berturut-turut dari tahun 2016 hingga 2017, dan pialanya tersimpan di ruang pelayanan.

Pelayanan di Kantor Kecamatan Bontoala rata-rata melayani 50 orang pengunjung setiap hari. Pelayanan senantiasa dilakukan dengan cepat karena didukung oleh banyaknya petugas yang siap melayani keperluan warga. Satu bulan terakhir ini pelayanan cukup meningkat karena di kantor ini juga melayani perekaman KTP elektronik. Masih ada beberapa warga yang belum melakukan perekaman KTP Elektronik sehingga banyak yang datang karena akan diselenggarakan Pilkada Gubernur Sulawesi Selatan dan Pilkada Walikota Makassar. Adapun yang menjadi keperluan warga di Kecamatan Bontoala antara lain perekaman KTP, pengurusan KK, pembayaran pajak motor/mobil (loket khusus dengan memberikan dispensasi 5 persen), pengurusan izin usaha, pengurusan IMB, pengurusan kewarisan, dan pengurusan surat pengantar akte nikah dengan pelayanan sehari (*one day service*). Rata-rata masyarakat disini dapat menyelesaikan urusannya dalam hari itu juga. Pelayanan sering tertunda jika dalam berkas yang dibutuhkan warga diperlukan tandatangan Camat sementara pak Camat lagi rapat atau sedang keluar. Prinsip pelayanan aparat yang ramah dan mengutamakan pelayanan yang prima serta ruang tunggu yang sejuk menjadi hal yang utama dalam pelayanan di kantor Kecamatan Bontoala. Standar pelayanan berdasarkan SOP telah diberlakukan sejak tahun 2010 dengan 20

jenis SOP. Itulah sebabnya Kantor Kecamatan Bontoala telah mendapatkan 3 kali penghargaan, baik dari media cetak Fajar maupun dari Walikota Makassar sebagai kantor kecamatan dengan pelayanan terbaik.

Pelayanan di Kantor Kecamatan Makassar ditunjukkan dengan rata-rata jumlah pengunjung 40 orang perhari. Di kantor ini tidak ada target jumlah pengunjung dan aparat pelayanan tidak membatasi target. Jumlah pengunjung dalam 1 bulan terakhir semakin meningkat apalagi menjelang Pilkada. Adapun jenis urusan yang terbanyak terkait dengan keperluan masyarakat di kantor ini adalah pengurusan KTP dan KK yang bisa diselesaikan sekitar 5 menit. Pelayanan sering tertunda disebabkan jaringan offline atau mati lampu. Sikap aparat pelayan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat kelihatan ramah dan berpakaian rapi. Ketersediaan ruangan tunggu untuk pelayanan cukup sejuk, serta memiliki fasilitas kantor seperti computer, kursi, meja, dan Ac. Aparat pelayanan juga sering berkomunikasi dengan pengunjung yang datang. Kantor ini memiliki 14 SOP dan telah diterapkan sejak tahun 2014. Rata-rata kehadiran aparat di kantor ini sekitar pukul 07.30-15.30. dan tidak ada kewajiban pembayaran atau gratis dalam pelayanan. Kantor Kecamatan Makassar pernah mendapat piagam penghargaan dari Walikota Makassar sebagai pelayanan masyarakat terbaik dengan juara harapan, walaupun secara pribadi belum pernah ada pegawainya yang memperoleh penghargaan.

Kantor Kecamatan Panakkukang memiliki aparat pelayanan baik PNS maupun staf non PNS yang menggunakan sistem rolling. Setiap pekan staf pelayanan dirolling yang di ambil dari masing-masing kelurahan yang ada di Kecamatan Panakkukang. Rata-rata jumlah pengunjung yang datang setiap hari di instansi ini sebanyak 50 orang perhari sesuai data buku tamu 2 bulan terakhir. Di kantor ini juga tidak ada target jumlah pengunjung dan aparat pelayanan tidak membatasi target. Menurutnya, jumlah pengunjung dalam 1 bulan terakhir semakin meningkat. Adapun jenis urusan yang

terbanyak terkait dengan keperluan masyarakat adalah pengurusan KTP, dan KK. Urusan masyarakat bisa diselesaikan di kantor ini tergantung keberadaan pimpinan di kantor, serta diupayakan dalam jangka 5 menit selesai. Sikap aparat pelayan dalam memberikan pelayanan kelihatan ramah dan berpakaian rapi. Ruangan tunggu untuk pelayanan cukup sejuk, serta memiliki fasilitas kantor seperti computer, kursi, meja, dan Ac. Aparat pelayanan juga sering berkomunikasi dengan pengunjung yang datang. Kantor ini memiliki 20 SOP dan diterapkan sejak tahun 2011. Rata-rata kehadiran aparat di kantor ini, sekitar pukul 07.30-15.30. dan tidak ada kewajiban pembayaran atau gratis. Kantor ini pernah mendapat piagam penghargaan sebagai pelayanan masyarakat terbaik 3, yang diberikan oleh Walikota Makassar. Namun, di Kantor ini tidak ada karyawan yang berprestasi sebagai pelayan yang baik.

Pelayanan publik merupakan salah satu tugas penting yang tidak dapat diabaikan oleh pemerintah daerah sebab jika komponen pelayanan terjadi stagnasi maka hampir dipastikan semua sektor akan berdampak kemacetan. Oleh sebab itu perlu ada perencanaan yang baik dan bahkan perlu diformulasikan standar pelayanan pada masyarakat sesuai dengan kewenangan yang diberikan oleh pemerintah pusat pada pemerintah daerah. Dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada pasal 1 disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Dalam menjalankan tugasnya Aparatur Sipil Negara harus bersikap profesional dan berintegritas (Sunda, Cliff M. dan Johny Lumolos dan Sarah Sambiran,2015). Berdasarkan hal tersebut maka Aparatur Sipil Negara senantiasa dituntut memiliki kesetiaan dan ketaatan penuh dalam menjalankan tugas-tugasnya yang memusatkan perhatian dan pikiran serta mengerahkan segala daya dan tenaganya secara berdayaguna dan berhasilguna. Aparatur Sipil Negara mampu memposisikan sebagai abdi masyarakat atau pelayan masyarakat, dan dapat mempermudah urusan publik,

mendahulukan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi atau golongan. Tetapi dalam kenyataannya belum banyak aparatur sipil negara yang mampu memahami hal tersebut, sehingga tidak mengherankan jika perilaku aparatur kurang mengutamakan kepentingan publik sehingga harapan masyarakat untuk mendapat layanan yang baik dan memuaskan belum sepenuhnya dapat terpenuhi (Minfiattin, dan Hartutiningsih, dan Achmad Djumlani, 2017)

Kinerja Aparatur Sipil Negara dituntut untuk profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan publik semakin hari semakin diperlukan, sejalan dengan tuntutan publik yang menghendaki pelayanan cepat, tepat dan dalam proses pelayanan yang nyaman, ramah, cepat dan murah serta adil. Pelayanan publik merupakan ujung tombak penyelenggaraan pemerintahan dalam berhubungan pada masyarakat. Dengan demikian kesuksesan pelayanan publik adalah kesuksesan pemerintah, namun fakta di Kota Makassar hampir semua instansi masih memiliki kelemahan dalam pelayanan kepada masyarakat. Dengan kata lain pejabat yang telah mendapat promosi jabatan dalam lelang jabatan secara umum telah bekerja secara professional dan berintegritas, walaupun masih perlu memperbaiki sistem, prosedur dan kualitas SDM serta teknologi yang dimiliki dalam mengoptimalkan pelayanan.

F. Pengembangan Model Pelayanan Publik

Upaya memperbaiki pelayanan publik di Instansi pemerintahan baik di SKPD badan, dinas maupun kecamatan tidak terlepas dari instrumen Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 yang menyatakan bahwa negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik. Pelayanan publik merupakan kegiatan yang harus dilakukan seiring dengan harapan dan tuntutan seluruh warga negara dan penduduk tentang

peningkatan pelayanan publik. Oleh sebab itu dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menegaskan perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, professional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat.

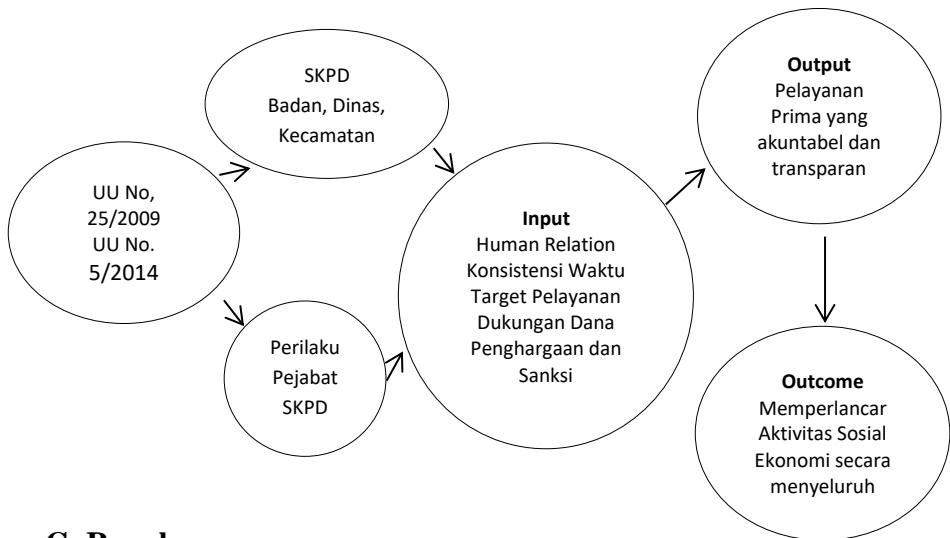
Berdasarkan hal tersebut maka dalam penelitian ini perlu mengkaji dan mendeskripsikan sebuah model kerangka pelayanan publik yang didukung kualitas aparatur sipil negara, dimana aparatur yang dimaksud adalah pejabat yang telah mengikuti lelang jabatan di Kota Makassar. Beberapa item input sebagai faktor pendukung peningkatan kualitas aparatur adalah human relation, iklim komunikasi, konsistensi waktu, target pelayanan, reward dan punishment, dan *financial supporting*. Seorang aparat pelayanan publik seyogyanya memiliki hubungan kemanusiaan (human relation) yang baik terhadap klien yang dilayani. Wujud dari human relation adalah terciptanya iklim komunikasi yang sejuk dan nyaman antara pelayan dengan para pelanggan (klien), sehingga secara psikologis meningkatkan rasa percaya diri bagi klien bahwa semua urusan yang dibutuhkan bisa terselesaikan dengan lancar. Gangguan persepsi klien bisa muncul dari ketidak konsistenan janji dan waktu yang tidak ditepati. Oleh sebab itu target pelayanan seperti ketepatan waktu dengan jumlah orang yang dilayani menjadi hal yang penting agar konsistensi jadwal pelayanan dapat lebih efektif. Sebaik apapun regulasi pelayanan dengan dukungan kualitas SDM yang memadai, maka faktor dukungan pembiayaan (*financial supporting*) menjadi faktor penentu efektifitas pelayanan. Tanpa pembiayaan yang cukup maka SDM dan teknologi akan sulit dikembangkan. Kesejahteraan yang berhubungan dengan kebutuhan dasar manusia memerlukan *reward* baik gaji, tunjangan kesehatan maupun tunjangan perumahan. Ketersediaan tempat tinggal akan memacu meningkatnya motivasi/semangat karyawan, Namun demikian selain pemberian reward yang diberikan, perlu pula adanya punishment (sanksi). Bagi yang berprestasi diberikan

reward yang lumayan, sedangkan bagi yang belum diberikan motivasi dan pengetahuan yang cukup.

Output dari kerangka penelitian ini adalah tercapainya luaran berupa konsep pelayanan prima yang akuntabel dan transparan. Sedangkan *outcomenya* adalah termanfaatkannya luaran tersebut dalam meningkatkan kinerja SKPD Pemerintahan Kota Makassar. Model Pelayanan SKPD dideskripsikan dalam skema sebagai berikut:

Gambar 4

Model Pengembangan Pelayanan Publik Pejabat SKPD Kota Makassar



G. Rangkuman

Pelayanan pejabat aparatur sipil negara hasil lelang jabatan dalam wilayah pemerintahan Kota Makassar telah mampu mengembangkan pelayanan yang baik kepada masyarakat pada 9 Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) Kota Makassar. Kompetensi, profesionalisme dan integritas pejabat telah diaplikasikan dalam memberi pelayanan. Dukungan fasilitas kerja pegawai cukup memadai dengan tersedianya meja kerja, computer dan perlengkapan kerja lainnya dalam angka pengoptimalan

perangkat kerja yang tersedia demi menunjang pelayanan yang maksimal. Sebagian Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) baik kantor badan, dinas maupun kantor kecamatan telah mengembangkan standar operasional prosedur (SOP) dalam memberikan pelayanan dan tidak memungut bayaran dan Penghargaan ISO sebagai prestasi kerja dalam pelayanan telah diperoleh beberapa SKPD yang diserahkan oleh Walikota Makassar.

H. Soal Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pelayanan public
2. Bagaimana urgensi pelayanan yang prima terhadap peningkatan aktifitas sosial ekonomi masyarakat penerima pelayanan.
3. Iklim kerja apa saja yang membedakan terjadinya perbedaan kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat
4. Deskripsikan indikator input dan out dalam model pelayanan publik

BAB 6

RANGKUMAN PEMBAHASAN DAN TINDAK LANJUT PERBAIKAN

A. Rangkuman Pembahasan

Berdasarkan data dan pembahasan sebelumnya, maka rangkuman pembahasan sebagai berikut:

- 1) Lelang jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil pemerintah Kota Makassar bertujuan untuk pengembangan karir dan mendapatkan posisi sesuai dengan kompetensinya sekaligus memberi jaminan kepada pemerintah daerah untuk bisa melihat pejabatnya memiliki kompetensi yang sesuai.
- 2) Pelaksanaan lelang jabatan di Kota Makassar membutuhkan kemampuan aparatur pelaksana yang mampu melaksanakan kebijakan lelang jabatan secara transparan, akuntabel, profesional dan obyektif.
- 3) Prinsip transparansi dalam pelaksanaan lelang jabatan di Kota Makassar kurang mampu dikembangkan dengan baik sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 khususnya yang terkait dengan penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong.
- 4) Pelaksanaan kebijakan lelang jabatan kurang memenuhi aturan hukum yang meliputi enam kegiatan utama yakni: pembentukan panitia seleksi instansi, pengumuman lowongan, pelaksanaan seleksi, pengusulan nama calon, penetapan pejabat, dan pelantikan pejabat pimpinan tinggi.
- 5) Pelaksanaan lelang jabatan sebagai sebuah kebijakan di Kota Makassar cenderung kurang dilaksanakan secara profesional,

mulai dari penetapan jumlah panitia seleksi yang kurang dilaksanakan sesuai Permenpan-RB Nomor 13 tahun 2014 dan kurang dikonsultasikan dengan komisi aparatur sipil negara (KASN). Dan adanya PNS yang ditetapkan, ditempatkan dan dilantik dalam jabatan pimpinan tinggi pratama, namun PNS tersebut tidak mengikuti proses lelang jabatan yang dilaksanakan serta beberapa pejabat yang diangkat dan dilantik dengan kurang memperhatikan rekam jejak kemampuan dasar pengetahuan yang dimiliki.

- 6) Pengangkatan pejabat dalam lelang jabatan di Kota Makassar kurang memperhatikan rekam jejak pejabat yang dipromosikan, Pejabat yang diangkat kurang memenuhi syarat obyektif dan profesional.
- 7) Penilaian kompetensi pejabat menunjukkan bahwa kompetensi pejabat yang dipromosi rata-rata berada pada nilai indeks 2,4 yang berarti masih berada pada kategori baik (sedang) atau hanya 60 persen pejabat yang memiliki kompetensi baik. Selebihnya 40 persen masih memiliki kompetensi yang tergolong kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir setengah pejabat yang dipromosi masih perlu ditambah kompetensi yang dimiliki baik kompetensi manajerial, kompetensi jabatan maupun kompetensi bidang
- 8) Penilaian prestasi kerja pejabat menunjukkan bahwa prestasi kerja pejabat yang dipromosi rata-rata berada pada nilai indeks 2,4 yang berarti masih berada pada kategori baik (sedang) atau hanya 55 persen pejabat yang memiliki prestasi kerja baik. Selebihnya 45 persen masih memiliki prestasi kerja yang tergolong kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir setengah pejabat yang dipromosi kurang memiliki prestasi kerja yang baik.
- 9) Penilaian komitmen pejabat menunjukkan bahwa komitmen pejabat pemkot Makassar yang dipromosi rata-rata berada pada nilai indeks 2,1 yang berarti masih berada pada kategori baik (sedang) atau hanya 52,5 persen pejabat yang memiliki

komitmen dalam menjalankan tugas dengan baik. Selebihnya 47,5 persen masih memiliki komitmen yang tergolong kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan atau ketaatan pejabat terhadap peraturan perundang-undangan dan sumpah jabatan yang diucapkan masih perlu ditingkatkan sebelum pejabat tersebut dipromosikan

- 10) Penilaian integritas pejabat menunjukkan bahwa integritas pejabat yang dipromosi rata-rata berada pada nilai indeks 2,0 yang berarti masih berada pada kategori baik (sedang) atau hanya 50 persen pejabat yang memiliki integritas baik. Selebihnya 50 persen masih memiliki integritas yang tergolong kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa separuh pejabat yang dipromosi kurang memiliki integritas yang baik dalam bentuk dapat menjalankan tugas dan amanah berdasarkan prinsip keteguhan, kepercayaan, jujur dan berkarakter dalam menjalankan tugas.
- 11) Data sementara dalam penelitian sebelumnya ditemukan sekitar 12 orang pejabat yang diangkat dalam jabatan Eselon II b, Eselon III a dan Eselon III b belum memenuhi syarat golongan untuk jabatan Eselon yang diduduki maupun kualifikasi dan tingkat pendidikan serta kompetensi keahlian di bidang pendidikan sesuai dengan jabatan yang bersangkutan. Hal tersebut tidak hanya bertentangan dengan peraturan pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan pangkat pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural tetapi juga bertentangan dengan Perda Nomor 3 Tahun 2006 tentang Pendidikan Pasal 19 ayat (1).
- 12) Penilaian kesesuaian bidang ilmu pejabat menunjukkan bahwa pejabat yang dipromosi rata-rata berada pada nilai indeks 2,3 yang berarti masih berada pada kategori baik (sedang) atau hanya 57,5 persen pejabat yang memiliki kesesuaian bidang ilmu dengan jabatan yang diemban. Selebihnya 42,5 persen masih kurang sesuai bidang ilmu yang dimiliki. Hal tersebut

menunjukkan bahwa separuh pejabat yang dipromosi kurang memiliki keterampilan yang baik dalam menjalankan tugas.

- 13) Kinerja pelayanan pejabat aparatur sipil negara hasil lelang jabatan dalam wilayah pemerintahan Kota Makassar telah mampu mengembangkan pelayanan yang baik kepada masyarakat pada 9 Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) Kota Makassar.
- 14) Kompetensi, profesionalisme dan integritas pejabat telah diaplikasikan dalam memberi pelayanan, walaupun kesibukan pejabat yakni kepala badan, dinas dan camat masih menjadi salah satu faktor penyebab adanya pelayanan yang lamban dari waktu yang ditargetkan.
- 15) Fasilitas kerja pegawai cukup memadai dengan tersedianya meja kerja, computer dan perlengkapan kerja lainnya dalam rangka pengoptimalan perangkat kerja yang tersedia demi menunjang pelayanan yang maksimal.
- 16) Sebagian Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) baik badan, dinas maupun kantor kecamatan telah mengembangkan standar operasional prosedur (SOP) dalam memberikan pelayanan dan tidak memungut bayaran.
- 17) Penghargaan ISO sebagai prestasi kerja dalam pelayanan telah diperoleh beberapa SKPD yang diserahkan oleh Walikota Makassar

B. Tindak Lanjut Perbaikan

- 1) Seharusnya untuk mengisi lowongan jabatan bagi calon pimpinan tinggi harus diumumkan secara terbuka dalam bentuk surat edaran melalui papan pengumuman, dan atau media cetak, media elektronik termasuk media *on line* internet paling lambat 15 hari kerja sebelum batas akhir tanggal penerimaan lamaran
- 2) Pelaksanaan lelang jabatan sebagai suatu kebijakan dalam pelaksanaan pemerintahan perlu dikembalikan pada aturan yang berlaku agar pejabat pembina pemerintahan dapat

menjalankan tugas dan fungsi sebagai pelaksana regulasi yang baik yakni tepat aturan, tepat hukum dan tepat disiplin sebagai aparat pemerintah yang berwibawa dan memiliki akuntabilitas yang tinggi dalam menjalankan pemerintahan.

- 3) Pembentukan panitia seleksi lelang jabatan seyogyanya pejabat pembina kepegawaian pemerintah Kota Makassar melakukan koordinasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sesuai dengan Permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2014 angka romawi II huruf A Nomor 1.
- 4) Agar para pejabat mudah memahami tugas baru yang dilaksanakan, maka salah satu prinsip obyektivitas kebijakan adalah mengangkat pejabat berdasarkan prinsip merit sistem dan tidak melanggar aturan kepegawaian sehingga PNS yang diangkat dalam jabatan memenuhi persyaratan.
- 5) Sebaiknya pengisian atau promosi jabatan bagi calon pejabat pemkot tetap berpatokan pada penilaian kompetensi, prestasi kerja, komitmen, integritas, jenjang kepangkatan dan kesesuaian bidang ilmu pejabat yang bersangkutan berdasarkan asesmen obyektif dan diumumkan secara terbuka
- 6) Pelaksanaan asesmen atau penilaian calon pejabat yang bersyarat dilakukan oleh pejabat Badan Kepegawaian Daerah dan dibantu oleh tim independen sebagai suatu kebijakan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan peraturan perundang-undangan yang ada sehingga tepat memilih aparat pemerintah yang berwibawa dan memiliki akuntabilitas yang tinggi dalam menjalankan pemerintahan.
- 7) Agar para pejabat mudah memahami tugas baru yang dilaksanakan, maka salah satu prinsip obyektivitas kebijakan adalah mengangkat pejabat berdasarkan prinsip merit sistem dan tidak melanggar aturan kepegawaian sehingga PNS yang diangkat dalam jabatan memenuhi persyaratan.
- 8) Perlu peningkatan kualitas human relation SDM pejabat hasil lelang jabatan khususnya pelayan terdepan pada semua SKPD agar iklim komunikasi kepada warga yang dilayani semakin

baik intensitasnya dan menghilangkan iklim eksklusif dalam bekerja.

- 9) Intensitas rapat pejabat baik di SKPD badan, dinas maupun kecamatan sedapat mungkin tidak mengurangi percepatan pelayanan yang dibutuhkan warga.
- 10) Sistem reward dan punishment perlu semakin ditegakkan sebagai pemicu motivasi pegawai dalam bekerja.
- 11) Pembiayaan sistem pelayanan yang prima dan terpadu perlu ditingkatkan baik biaya peningkatan kesejahteraan berupa *lumpsum*, transportasi, maupun makan minum serta teknologi yang diterapkan.
- 12) Sanksi yang tegas dalam penilaian kinerja pelayanan perlu dan harus ditegakkan sebagai salah satu instrumen penegakan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014.

Daftar Pustaka

- Anonim, 2017. *Penerapan Diplomasi Kota Makassar*, <https://monicaromaulyweu.wordpress.com/2017/07/16/penerapan-e-government-serta-paradiplomasi-kotamakassar>
- Arif, Muhammad. 2013. Implementasi Kebijakan Sistem Dukungan Masyarakat (Sisduk) dalam Pemberdayaan Masyarakat di Kabupaten Takalar (Tesis), Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar
- Cloud, Henry and John Townsend. 2002. *Boundaries in Marriage*, Penerbit Zondervan, Corporation, Grand Rapids, Michigan
- Dye, Thomas R. 1995. *Understanding Public Policy*. New Jersey: Prentice Hall
- Ghufran H, Kordi dan Baso Temanenggna, 2014. *Membangun Kota Bertaraf Dunia*, Penerbit Pustaka Celebes dan Humas Pemkot Makassar
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*, Penerjemah: Gina Gania, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Hani Handoko. 1996. *Manajemen*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Harefa, Andreas. 2000. *Menjadi Manusia Pembelajar*, Penerbit Harian Kompas, Jakarta
- Hasibuan, Z. A. (April 2007). *Langkah-Langkah Strategis dan Taktis Pengembangan e-Government Untuk Pemda*. Jurnal Informasi I UI Vol 3 No 1, 66-70.

- Ilmar, Aminuddin. 2013. Lelang Jabatan Hasilkan Pejabat Yang Berkompeten, <http://rakyatsulsel.com>, diakses Jumat, tgl 20 Februari 2015 Pukul 09.01 wita.
- Islamy, M Irfan. 2001. Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Pemerintah, Bumi Aksa, Jakarta
- Maisaroh, Siti dkk. 2014. Lelang Jabatan Kepala Sekolah dan Kualitas Layanan Pendidikan, *Jurnal Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang Vol 3 Nomor 11 Halaman 1917-1923*
- Minfiattin dan Hartutiningsih dan Achmad Djumlani, 2017. Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) dalam Pelayanan Publik Di Kantor District Loa Janan, *e-Journal Administrative Reform*, Fisip Universitas Mulawarman, <http://ar.mian.fisip-unmul.ac.id/site/?p=1200>
- Miller, Rankin and Neathley, 2001. *Competency Frameworks in UK Organizations*, CIPD: London
- Musanef, 1992. *Managemen Kepegawaian Indonesia*, Penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta
- Mustari, Nuryanti. 2015. Pemahaman Kebijakan Publik, LeutikaPrio, Yokyakarta
- Napitupulu, Paimin, 2014. *Pelayanan Publik dan Customer Satisfaction*, Penerbit PT Alumni: Bandung
- Nasution, Makmun Syarif, 2013. Lelang Jabatan dalam Perspektif Kebijakan Publik, [http://Sumut, Kemenag.go.id](http://Sumut.Kemenag.go.id), diakses Sabtu, tgl 21 Februari 2015 Pukul 14.35 wita.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.
- 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

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016
Tentang Perangkat Daerah
- Prabowo, Bastian dkk. 2016. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja” Jurnal Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Vol 1 Nomor 3, Hal 107-108.
- Rahmi, Sri. 2014. Lelang Jabatan Langkah Strategis, <http://legislatorsriahmi.blogspot.com>, diakses tgl 12 Februari 2015, Kamis Pukul 10.15 Wita
- Rylatt dan Lohan, 1995. *Creating Training Miracles Australia: Australia Institute of Management NSW Training Centre LTD, Competitive Edge Management Series*
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta
- Santoso, Ippho. 2010. *7 Keajaiban Rezeki* . Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta
- Septiana, 2015. Lelang Jabatan Camat-Lurah Bisa Tingkatkan Kegairahan Birokrasi, detikNews, diakses Jumat, tgl 20 Februari 2015 Pukul 09.01 wita
- Sunda, Cliff M. dan Johny Lumolos dan Sarah Sambiran, 2017. Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Pelayanan Publik Di Kelurahan Talikuran District Kawangkoan Utara. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksekutif/article/view/15431>
- Sugiyono, 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung
- Suprayogi, Yogi. 2014. Harapan dan Tantangan dalam Pemerintahan Jokowi, diakses tgl 21 Februari 2015 Pukul 23.45 wita

Susanto, Irwan dan Kristono, 2011. Analisis Fishbone (Isikawa Diagram), <http://irwansst.blogspot.com>. Diakses tanggal 8 Maret 2012 Pukul 17.00 wita.

Sunda, Cliff M. dan Johny Lumolos dan Sarah Sambiran, 2017. Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Pelayanan Publik Di Kelurahan Talikuran District Kawangkoan Utara, <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksektif/article/view/15431>

Supardi, 1989. *Manajemen Personalia*, Edisi 1, BPFE Yogyakarta

Suprayogi, Yogi. 2014. Harapan dan Tantangan dalam Pemerintahan Jokowi, diakses tgl 21 Februari 2015 Pukul 23.45 wita

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik diakses tanggal 20 Februari 2015 Pukul 07.06 wita

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Utomo, Sad Dian. 2008. Penanganan Pengaduan Masyarakat Mengenai Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi UI*. Volume15, Nomor 3 SeptDes 2008. Hal:161-167

Zuhro, Siti. 2014. Lelang Jabatan Tak Selesaikan Masalah, <http://www.republika.co.id>, diakses hari Ahad, tgl 22 Febuari 2015 pukul 06.04 wita.

Zainudin, 2010. Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri.

<http://www.uinjkt.ac.id/integritas-pejabat-publik>

(Republika, Kamis 4 Desember 2008) <http://www.uinjkt.ac.id/integritas-pejabat-publik/>.

Glossarium

Akuntabilitas Kebijakan:

Akuntabilitas yang berkaitan dengan pertanggungjawaban lembaga publik terhadap berbagai macam kebijakan dan keputusan yang diambil

Aparatur Sipil Negara:

Profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah

Behavioural Competencies:

Kompetensi perilaku seperti pengetahuan, keterampilan, kerja tim, keterampilan kepemimpinan, keterampilan teknis, dan lain-lain yang berkontribusi pada pengembangan individu dalam organisasi untuk mengambil peran yang lebih besar

Birokrasi:

Suatu organisasi yang memiliki rantai komando dengan bentuk piramida, dimana lebih banyak orang berada di tingkat bawah dari pada tingkat atas pada instansi sipil maupun militer.

Demosi:

Penurunan jabatan dalam suatu instansi yang dikarenakan oleh berbagai hal

Good Governance:

Penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, teratur, tertib tanpa cacat dan berwibawa.

Independen:

Kebebasan, bebas, merdeka atau berdiri sendiri

Inovasi:

Sebuah proses pembaruan dalam unsur kebudayaan masyarakat, yakni teknologi

Integritas:

Konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan

Jenjang Kepangkatan:

Jenjang pangkat Pegawai Negari Sipil mulai pangkat dari bawah Juru Muda Golongan I/a sampai pangkat paling tinggi Pembina Utama Golongan IV/e

Job holders :

Seseorang yang dipekerjakan dalam pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi

Job Posting:

Mengeposkan jabatan sebagai salah satu strategi yang dapat membantu proses rekrutmen.

Job Tender:

Penawaran jabatan sebagai salah satu strategi dalam rekrutmen calon pejabat dalam suatu organisasi.

KASN= Komisi Aparatur Sipil Negara:

Lembaga nonstructural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik untuk menciptakan pegawai ASN yang profesional dan berkinerja, memberikan pelayanan secara adil dan netral, serta menjadi perekat dan pemersatu bangsa.

Kebijakan Publik:

Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah sebagai pembuat kebijakan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu di masyarakat dimana dalam penyusunannya melalui melalui berbagai tahapan

Kinerja:

Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas.

Kolusi:

Sikap dan perbuatan tidak jujur dengan membuat kesepakatan secara tersembunyi dalam melakukan kesepakatan perjanjian yang diwarnai dengan pemberian uang atau fasilitas tertentu (gratifikasi)

Komitmen:

Keadaan dimana seseorang membuat perjanjian (keterikatan) baik kepada diri sendiri maupun kepada orang lain yang tercermin dalam tindakan/perilaku tertentu yang dilakukan secara sukarela maupun terpaksa

Kompetensi Jabatan:

Kecakapan yang dibutuhkan untuk setiap jabatan dan dianggap mampu dengan jabatan yang diemban

Kompetensi Manajerial:

Kompetensi yang berhubungan dengan kecakapan yang bersifat teknis terkait dengan suatu jabatan

Kompetensi Teknis:

Pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru.

Lelang Jabatan:

Kegiatan membuka kesempatan seleksi untuk menempati kursi pejabat Eselon yang lebih tinggi.

Like dislike

Sikap yang menyatakan kesukaan dan ketidak sukaan terhadap sesuatu atau seseorang.

Lorong Garden:

Program Walikota Makassar dalam mengatasi masalah perkotaan dengan membangun lorong atau gang sebagai sel inti sebuah kota untuk memecahkan masalah warga yang tinggal di lorong/gang.

Marketability :

Kelaikan pasar

Misasesmen:

Kesalahan dalam menilai potensi seseorang untuk menduduki posisi manajerial, baik first line, middle maupun top manajer

Model Rasional:

Model dimana prosedur pembuatan keputusan yang akan membimbing pada pilihan alternative dicari yang paling efisien dari pencapaian tujuan kebijakan.

Mutasi:

Perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja.

Nepotisme:

Lebih memilih saudara atau teman akrab berdasarkan hubungannya bukan berdasarkan kemampuannya

Objektiv:

Suatu sikap yang lebih pasti dan lebih dapat diyakini keabsahannya dan juga dapat melibatkan perkiraan atau asumsi.

Open Promotion:

Promosi terbuka dalam seleksi jabatan untuk mendapatkan sumber daya yang berkualitas baik dari lingkungan internal ataupun eksternal melalui kompeteisi yang sehat

Opportunity:

Peluang organisasi untuk meningkatkan daya saing dalam menciptakan inovasi-inovasi baru.

Pelayanan Prima:

Salah satu usaha yang dilakukan organisasi/institusi untuk melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat memberikan kepuasan dan memenuhi kebutuhan serta keinginan masyarakat baik produk barang atau jasa.

Prestasi Kerja:

Kegiatan dan hasil kerja yang dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang didalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Proaktif:

Mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas perilaku diri sendiri baik dimasa lalu, masa kini maupun masa mendatang.

Promosi Jabatan:

Perubahan posisi ketingkat yang lebih tinggi yang menimbulkan tanggung jawab, hak, status dan wewenang yang meningkat.

Profesionalitas:

Kualitas sikap seseorang terhadap profesinya serta derajat pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki untuk dapat melakukan tugas-tugasnya.

Reformasi:

Perubahan terhadap suatu sistem yang telah ada pada suatu masa

Reward and punishment.

Bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan

Roadmap

Peta atau panduan yang digunakan sebagai petunjuk arah jalan dalam membuat rencana yang sesuai dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

SOP= Standar Operasional Prosedur:

Kumpulan peraturan yang dibuat untuk mempermudah tugas yang dikerjakan sesuai tugas dan fungsinya.

Soft Skills/Soft Competency:

Kecerdasan emosional, sikap kepribadian, keterampilan social, komunikasi, berbahasa, kebiasaan pribadi, keramahan dan optimism yang mencirikan kemampuan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain

Sosiometri

Pengukuran penerimaan dan penolakan, dan ketidaksukaan dan perasaan-perasaan lain yang terdapat antara para anggota suatu kelompok

Stakeholders:

Komunitas atau sekelompok orang yang memiliki kepentingan tertentu.

The Right Man on The Right Place:

Prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat yang memberi jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja

Track Record:

Rekam jejak yang digunakan secara informal yang merujuk pada kinerja masa lalu seseorang atau organisasi dalam segala jenis upaya

Transparansi:

Kondisi dimana aturan dan alasan dibalik langkah-langkah pengaturannya bersifat bebas, jelas dan terbuka

UU ASN= Undang-Undang Aparatur Sipil Negara:

Undang-Undang yang mengatur profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah

UNDP= United Nations Development Programs:

Badan program pembangunan PBB sebagai Organisasi multilateral yang paling besar memberi bantuan teknis dan pembangunan di dunia.

Indeks

A

Akuntabilitas Kebijakan 23,27,37

Aparatur Sipil Negara 2, 6, 12, 17, 23, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 37, 41,
47, 48, 50, 55, 56, 57, 61, 68, 69, 70, 71, 74, 76,
77, 78

B

Behavioural Competencies 14

Birokrasi 1, 2, 6, 8, 10, 11, 12, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 26, 37, 41,
42, 54, 62, 73,

D

Demosi 10, 15

G

Good Governance 13, 47

I

Independen 3, 52, 53, 77

Inovasi 5, 65

Integritas 1, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 21, 38, 39, 51,
52, 53, 54, 56, 63, 66, 68, 69, 70, 71, 75, 76, 77,

J

Jenjang Kepangkatan 48, 52, 53, 77,

Job holders 2

Job Posting 9

Job Tender 9, 10, 11

K

KASN= Komisi Aparatur Sipil Negara 28, 30, 33, 37, 62, 74, 77

Kebijakan Publik 7, 8, 10, 11

Kolusi 13, 27, 29, 79

Kompetensi Jabatan 14, 17, 26, 31, 37, 39, 40, 42, 53, 73, 74

Kompetensi Manajerial 14, 17, 39, 42, 53, 74

Kompetensi Teknis 14

Lorong Garden 43

M

Marketability 14

Misasesmen dan Like dislike 52

Model Rasional 24, 35, 52,

N

Nepotisme 12, 25, 70

O

Obyektiv 6, 23, 34, 35, 36, 49, 52, 73, 77

Open Promotion 40

Opportunity 31

P

Pelayanan Prima 66, 71

Prestasi Kerja 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15, 17, 31, 38, 39, 41, 42, 43, 44,
45, 46, 48, 51, 52, 53, 54, 72, 76, 77

Proaktif 5

Promosi Jabatan 2, 6, 17, 21, 40, 41, 43, 44, 46, 48, 50, 51, 69, 77

Profesionalitas 4, 5, 13, 23, 32, 36

R

Reformasi 1, 2, 6, 10, 12, 13, 17, 19, 20, 23, 26, 37, 41, 47, 54, 62

Roadmap 5

S

SOP= Standar Operasional Prosedur 9, 42, 58, 59, 60, 61, 64, 65,
66, 67, 68, 72, 76

Sosiometri 40

Stakeholders 2, 25

T

Track Record 48

Transparansi 2, 3, 5, 10, 11, 13, 23, 24, 25, 26, 30, 36, 48, 73

U

UNDP= United Nations Development Programs 27

Tentang Penulis



Dr. Lukman Hakim, M.Si dilahirkan di Makassar pada tanggal 19 Agustus 1961 sebagai putera kelima dari delapan bersaudara. Pada tahun 1986, menyelesaikan studi S1 di Fisip Program Studi Ilmu Administrasi Negara UVRI Makassar. Saat mahasiswa program sarjana (S1) 1979-1986, penulis aktif sebagai Penulis Artikel di kolom kemahasiswaan Harian Pedoman Rakyat (almarhum)

Sejak tahun 1987, penulis bertugas sebagai dosen Kopertis Wilayah IX dpk Universitas Muhammadiyah Makassar. Mata kuliah yang diajarkan antara lain: Administrasi Pembangunan, Perilaku Organisasi, Sistem Informasi manajemen, Manajemen Kinerja, Pengantar Statistik Sosial, Metode kuantitatif dan Manajemen Strategik. Pada semester ganjil Tahun 2005 menjadi Asisten Mata Kuliah Metode Penelitian pada Jurusan Sosial Ekonomi Fakultas Peternakan IPB. Selama bertugas sebagai tenaga pengajar di Unismuh Makassar, penulis diamanahi pula tugas struktural sebagai ketua jurusan Ilmu Administrasi Negara tahun 1991-1997, Pembantu Dekan I tahun 1997-2000, Kepala Biro Administrasi Akademik tahun 2000-2001, Sekretaris Lembaga Penelitian, Pengembangan dan Pengabdian Masyarakat (LP3M) Unismuh Makassar tahun 2001-2004, dan Sekretaris Pimpinan Redaksi Jurnal Ilmiah Perspektif Unismuh hingga tahun 2005, Devisi Monev Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (P4M) Unismuh Makassar tahun 2009-2016, dan Ketua Lembaga Penjaminan Mutu LPM/QA Unismuh Makassar tahun 2016 hingga sekarang.

Penulis menyelesaikan program Magister tahun 1996 pada Program Studi Administrasi Pembangunan di Universitas Hasanuddin. Dengan minat yang tinggi pada studi-studi pembangunan, maka pada tahun 2007 penulis lulus menempuh Program Doktor pada Program Studi

Ilmu Penyuluhan Pembangunan dengan keahlian Pemberdayaan Masyarakat (*Community Development*) Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor (IPB).

Tulisan ilmiah yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir antara lain **Jurnal Internasional**: 1) *The Local Ability to Develop Regional Potential Area Based on Seed and Competitiveness* (2015), 2) *Public Participation In The Development of Leading Sector of Agriculture and Fisheries In Pangkep Regency* (2015), 3) *The Development of Auction Licygovernments In Makassar City* (2016), 4) *Deparmental Auction State Officers' Public Service of Makassar City* (2018). **Buku Ajar** ber-ISBN: *Pengembangan Potensi Daerah Berbasis Unggulan dan Berdaya Saing* (2016). **Posiding** ber-ISBN: 1) *Kemampuan Pemerintah Daerah dalam Mengembangkan Kebijakan Lelang Jabatan di Kota Makassar* (2016), 2) *Development of Competency, Job Performance, Commitment and Integrity at Government of Makassar City* (2017), dan 3) *Transparansi Kebijakan, Kompetensi Aparatur dan Layanan Pemerintahan, Kasus Lelang Jabatan Kota Makassar* (2018).

Aktif pula sebagai tim peneliti Dikti Hibah Pascasarjana (2013-2018) dan kegiatan pengabdian masyarakat (IbM-2014). Selain menulis, meneliti dan mengajar aktif pula sebagai Ketua Yayasan Mesjid Darul Falah BTN Minasa Upa Periode 2009-2014 dan 2014-2019., serta Wakil Ketua Pimpinan Cabang Muhammadiyah Minasa Upa Periode 2016-2020.

Dr. Nuryanti, Mustari, M.Si lahir di Jenepono, 6 Mei 1980, menyelesaikan strata satu (S1) Ilmu Pemerintahan Universitas Hasanuddin pada tahun 2002, kemudian program pascasarjana Administrasi Pembangunan di Universitas yang sama pada tahun 2004 dan menyelesaikan program doktoral Administrasi Publik pada 2010 di Universitas Negeri Makassar.

Sekarang mengajar di Universitas Muhammadiyah Makassar baik S1 Ilmu Pemerintahan (Fisipol) maupun pascasarjana (S2) Administrasi Publik.



PRODUCT SERVICE

Layanan Produk Inovatif, Transformatif
dan Visioner

Memiliki Visi yang besar dan SDM yang luar biasa, menjadikan Penerbit Nas Media Pustaka menjadi perusahaan penerbitan pertama dan satu-satunya di Indonesia Timur yang menghadirkan berbagai layanan yang luar biasa.

Jadilah Mitra Penerbit Nas Media Pustaka

Hotline
SMS/WA **+62813-8002-3737**

www.nasmediapustaka.co.id / www.nasmediabooks.com

PAKET PENERBITAN



PRA CETAK



CETAK



KONVERSI KARYA
ILMIAH JADI BUKU



JASA PENULISAN
BUKU



CETAK ATK

BOOK'S PUBLISHED

DALAM 1 TAHUN TELAH BERHASIL

**MENERBITKAN
LEBIH DARI**

100 JUDUL BUKU

DENGAN TOTAL LEBIH DARI

50.000 EKSEMPLAR BUKU



KEBIJAKAN LELANG DAN PROMOSI JABATAN DALAM LAYANAN PEMERINTAHAN

Kebijakan publik sebagai suatu proses membutuhkan formulasi yang baik, implementasi, monitoring dan evaluasi kebijakan untuk melihat sejauh mana tujuan dan sasaran telah dicapai. Dalam implementasi kebijakan ditunjukkan oleh banyaknya aktor atau unit organisasi yang terlibat yang dipengaruhi oleh berbagai variabel yang kompleks, baik variabel individual maupun variabel organisasional yang masing-masing saling berpengaruh dan berinteraksi satu sama lain. Bahwa kebijakan lelang jabatan atau job tender ini adalah salah satu langkah strategis reformasi birokrasi yang perlu didukung, sebagai sebuah sistem yang akan menjamin obyektifitas, keadilan dan transparansi dalam pengisian jabatan struktural.

Buku ini secara komprehensif diambil dari hasil penelitian ini penulis selama tiga tahun, dan pada tahun pertama difokuskan pada kajian pengembangan kebijakan yang telah dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalitas, transparan, akuntabel dan objektif. Pada kajian tersebut akan berfokus pada tiga aspek dalam sebuah kebijakan yang sangat perlu dianalisis, yakni 1) aspek aparatur pemerintah daerah sebagai pelaksana kebijakan, 2) aspek komitmen aparatur pemerintah daerah itu sendiri dalam menjalankan kebijakan tersebut, dan 3) aspek target sasaran yang telah dicapai dalam menjalankan kebijakan lelang jabatan. Pada tahun kedua difokuskan pada aspek kualitas pejabat/aparatur yang telah dipromosikan pada lelang jabatan yang memiliki kompetensi, prestasi kerja, komitmen, integritas, jenjang pangkat dan kemampuan keilmuan yang dimiliki serta memiliki loyalitas sebagai pejabat pemerintahan. Sedangkan pada tahun ketiga kajian di fokuskan pada keadaan yang dirasakan masyarakat sebagai penerima layanan pemerintahan serta terkonseptualisasinya strategi dan model pembinaan aparatur di daerah melalui kebijakan lelang jabatan.



**PENERBIT
NAS MEDIA PUSTAKA
Anggota IKAPI**
Jl. Batua Raya No. 550 Makassar, Sulawesi Selatan 90233
Phone : +62813-8002-3737
E-mail : redaksi@nasmediabooks.com
Website : www.nasmediapustaka.co.id / www.nasmediabooks.com
f Penerbit Nas Media Pustaka @nasmediapustakapenerbit

