



## Rekrutmen BUMN : Antara Transparansi dan Titipan Jabatan

( *BUMN Recruitment: Between Transparency and Job Assignments* )

Fadilla Putri Awalia <sup>1\*</sup>, Ikwan Arwan <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Paramadina, Indonesia

Email: [fadilla.awalia@paramadina.ac.id](mailto:fadilla.awalia@paramadina.ac.id) <sup>1\*</sup>, [ikwan.arwan@paramadina.ac.id](mailto:ikwan.arwan@paramadina.ac.id) <sup>2</sup>

### Article History:

Received: Mei 17, 2025;  
Revised: Mei 31, 2025;  
Accepted: Juni 26, 2025;  
Online Available: Juni 30, 2025;

**Keywords:** *entrustment, organizational communication, public communication, recruitment, SOEs, transparency*

**Abstract.** *This research study examines the dynamics of organizational communication and public communication in the recruitment process in State-Owned Enterprises (SOEs), with a particular focus on the tension between transparency efforts and the ongoing practice of entrusting positions. Despite the government's introduction of the Joint Recruitment of SOEs (RBB) program, which aims to digitize and standardize the selection of employees, a discrepancy emerges between the program's stated objectives and the perceptions of both the government and the public. The prevalence of complaints pertaining to the absence of information transparency, the lack of feedback mechanisms regarding unsuccessful outcomes, and the emergence of the term "insider" within the digital domain are indicative of deficiencies in two-way communication and a decline in public trust in the BUMN recruitment process. The present research employs a descriptive qualitative approach, utilizing a case study method and thematic analysis. The data presented herein were obtained through meticulous documentation studies of official documents from the FHCI, the Ministry of SOEs, and online media, as well as netnographic observations of public interactions on social media such as Instagram and Twitter. The analysis focused on public narratives, institutional communication patterns, and their impact on institutional reputation and legitimacy. The findings indicate that organizational communication within the RBB process remains hierarchical, failing to align with the ideal of reciprocal communication. The absence of information disclosure and the lack of a designated public forum for clarification engender significant discord between the assertions of institutional entities and the actual experiences of participants. This research recommends the implementation of measures to enhance the effectiveness of the aforementioned processes.*

### Abstrak.

Penelitian ini membahas dinamika komunikasi organisasi dan komunikasi publik dalam proses rekrutmen di Badan Usaha Milik Negara (BUMN), khususnya pada ketegangan antara upaya transparansi dan keberlanjutan praktik titipan jabatan. Meskipun pemerintah telah memperkenalkan program Rekrutmen Bersama BUMN (RBB) sebagai upaya digitalisasi dan akuntabilitas seleksi pegawai, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara narasi meritokrasi dengan persepsi publik. Keluhan terkait minimnya transparansi informasi, ketiadaan feedback alasan ketidaklolosan, serta mencuatnya istilah "orang dalam" di ruang digital menandakan lemahnya komunikasi dua arah dan menurunnya kepercayaan publik terhadap proses rekrutmen BUMN. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus dan analisis tematik. Data diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap dokumen resmi FHCI, Kementerian BUMN, dan media daring, serta observasi netnografi terhadap interaksi publik di media sosial seperti Instagram dan Twitter. Analisis difokuskan pada narasi publik, pola komunikasi kelembagaan, serta dampaknya terhadap reputasi dan legitimasi institusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dalam proses RBB masih bersifat top-down dan belum memenuhi prinsip komunikasi dua arah yang ideal. Ketidakterbukaan informasi dan absennya ruang klarifikasi publik memperbesar disonansi antara klaim institusi dan realitas peserta. Penelitian ini merekomendasikan penguatan strategi humas berbasis transparansi real-time, pelibatan publik secara aktif, serta audit komunikasi sebagai bagian integral dalam reformasi sistem rekrutmen BUMN.

**Kata kunci:** BUMN, komunikasi organisasi, komunikasi publik, rekrutmen, titipan jabatan, transparansi

## **1. LATAR BELAKANG**

Dalam kajian ilmu komunikasi, khususnya pada ranah komunikasi organisasi dan komunikasi publik, proses rekrutmen di BUMN bukan hanya sekadar persoalan administratif atau teknis seleksi pegawai, tetapi juga menyangkut transparansi informasi, kejelasan alur komunikasi antar aktor kelembagaan, serta manajemen persepsi publik terhadap kredibilitas institusi negara. Di tengah berbagai upaya modernisasi sistem seleksi melalui digitalisasi dan regulasi formal, masih terdapat kesenjangan persepsi antara narasi “rekrutmen terbuka” dan kenyataan yang dihadapi para pencari kerja, terutama dalam pengisian jabatan strategis.

Era modernisasi dan tata kelola yang semakin kompleks, manajemen sumber daya manusia memegang peranan sentral dalam menentukan daya saing dan keberlanjutan organisasi, baik di sektor swasta maupun publik. Salah satu elemen paling vital dalam manajemen SDM adalah rekrutmen, sebuah proses yang bukan hanya soal menarik kandidat terbaik, tetapi juga membangun fondasi kepercayaan, etika, dan profesionalisme organisasi. Menurut Noe et al. (2020), rekrutmen yang efektif harus berdasarkan sistem merit, obyektivitas, dan transparansi agar menghasilkan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten tetapi juga selaras dengan budaya dan tujuan organisasi.

Dalam konteks Indonesia, isu rekrutmen menjadi lebih krusial ketika menyangkut Badan Usaha Milik Negara (BUMN), institusi yang secara strategis berada di antara kepentingan publik dan logika korporasi. BUMN tidak hanya berperan sebagai pelaku ekonomi, tetapi juga sebagai instrumen negara dalam menciptakan stabilitas, pemerataan, dan pembangunan nasional. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia dalam tubuh BUMN menjadi kunci utama keberhasilan transformasi dan kontribusinya terhadap perekonomian Indonesia (Kementerian BUMN, 2023). Di tengah tuntutan globalisasi dan digitalisasi, kebutuhan akan SDM BUMN yang berintegritas dan kompeten menjadi semakin tak terelakkan.

Proses rekrutmen di BUMN sering kali menghadapi paradoks. Di satu sisi, pemerintah melalui Kementerian BUMN terus mendorong penerapan prinsip *good corporate governance* yang menekankan transparansi dan akuntabilitas. Di sisi lain, publik masih mencurigai adanya praktik “titipan jabatan”, terutama dalam pengangkatan direksi, komisaris, atau posisi strategis lainnya. Fenomena ini bukan isapan jempol belaka. Pada 2020, politikus Adian Napitupulu memaparkan data yang menunjukkan ribuan posisi direksi dan komisaris di BUMN yang disebutnya merupakan hasil “titipan”, bukan melalui mekanisme seleksi terbuka (Kompas.com, 2020). Pernyataan tersebut langsung memantik diskursus nasional mengenai integritas rekrutmen BUMN dan semakin menguatkan persepsi publik tentang adanya oligarki jabatan di dalamnya.

Ironisnya, praktik semacam ini seringkali tidak terdeteksi secara kasat mata karena dilapisi oleh proses birokrasi formal yang tampak legal. Hal ini menimbulkan dilema etik dan institusional yang serius: bagaimana mungkin organisasi negara yang seharusnya menjadi contoh dalam reformasi birokrasi justru terjebak dalam praktik-praktik transaksional yang tidak etis. Praktik nepotisme dan politisasi jabatan ini bukan hanya melemahkan kinerja internal BUMN, tetapi juga berdampak langsung pada menurunnya kepercayaan publik terhadap lembaga negara (Andriani, 2024; Aminullah, 2022).

Sebagai bentuk respons terhadap berbagai kritik dan dorongan perubahan, Kementerian BUMN bersama Forum Human Capital Indonesia (FHCI) meluncurkan program Rekrutmen Bersama BUMN (RBB) yang dimulai pada 2022. Program ini mengintegrasikan sistem digitalisasi, transparansi nilai secara real-time, pengumuman hasil seleksi terbuka, hingga upaya memperkecil ruang intervensi pihak internal (FHCI, 2023). Menteri BUMN Erick Thohir bahkan menegaskan bahwa praktik titipan harus dihapuskan demi menjamin integritas dan efisiensi sistem SDM nasional (Thohir, 2023). Pada 2024, program ini diklaim menjangkau lebih dari 2.700 posisi dari berbagai perusahaan BUMN secara terbuka dan digital (The Economics, 2024). Namun demikian, kritik dari masyarakat tetap muncul. Banyak peserta mengeluhkan bahwa mereka tidak mendapatkan transparansi dalam alasan ketidakklolosan, hanya menerima keterangan “tidak memenuhi kriteria” tanpa detail pendukung (Jawa Pos, 2023; BandungNewsPhoto, 2024).

Ketimpangan antara upaya formal dan persepsi publik ini mengindikasikan bahwa transparansi dalam rekrutmen BUMN masih menghadapi tantangan serius, terutama di tingkat eksekutif dan posisi strategis. Secara kelembagaan, kurangnya transparansi dapat menimbulkan efek domino terhadap rendahnya motivasi kerja, menurunnya kualitas kebijakan, serta meningkatnya potensi moral hazard dalam pengambilan keputusan organisasi (Prasetyo & Setiawan, 2021). Oleh karena itu, urgensi reformasi tidak hanya berada pada tataran teknis sistem seleksi, tetapi juga pada reformasi budaya kerja, political will, dan penegakan etika jabatan.

Dengan memperhatikan realitas tersebut, maka penting untuk dilakukan kajian yang lebih dalam terkait bagaimana praktik rekrutmen BUMN dijalankan, sejauh mana transparansi telah diterapkan, dan apa saja tantangan sistemik yang membuat praktik titipan jabatan masih bertahan. Kajian ini menjadi relevan tidak hanya untuk mengurai problem rekrutmen di BUMN, tetapi juga sebagai refleksi bagi reformasi kelembagaan di sektor publik secara lebih luas. Makalah ini bertujuan untuk menganalisis dilema antara transparansi dan praktik titipan dalam rekrutmen BUMN, serta menawarkan rekomendasi strategis untuk memperkuat sistem

rekrutmen agar lebih adil, berbasis merit, dan mampu menjamin lahirnya SDM unggul yang mendukung transformasi BUMN secara menyeluruh.

Penelitian sebelumnya menurut Prasetyo & Setiawan (2021) menyoroti bahwa sistem rekrutmen BUMN sering tidak sepenuhnya berbasis merit, meskipun telah dibungkus dalam kerangka prosedural yang formal. Mereka menekankan perlunya perbaikan sistemik dalam penerapan prinsip good governance, namun belum secara spesifik membahas dinamika komunikasi organisasi yang mendasari problematika tersebut. Andriani (2024) dan Aminullah (2022) membahas praktik nepotisme dalam pengisian jabatan di BUMN, terutama pada level strategis, dan dampaknya terhadap integritas kelembagaan. Namun, fokus utamanya berada pada aspek kebijakan publik dan etika administrasi negara, bukan dari perspektif komunikasi organisasi dan komunikasi publik. Beberapa literatur komunikasi organisasi dalam konteks BUMN lebih banyak menyoroti komunikasi krisis, budaya organisasi, atau komunikasi kepemimpinan (misalnya dalam karya Suryani, 2020), namun belum banyak yang mengkaji rekrutmen sebagai ruang negosiasi komunikasi publik dan kelembagaan secara simultan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika komunikasi organisasi dan komunikasi publik dalam konteks rekrutmen BUMN, dengan menitikberatkan pada ketegangan antara upaya transparansi dan keberlanjutan praktik titipan jabatan. Tujuan yang ingin dicapai melalui kajian ini adalah sebagai berikut: 1) Mengidentifikasi dan menggambarkan implementasi prinsip transparansi dalam proses rekrutmen BUMN dari perspektif komunikasi organisasi. 2) Menganalisis eksistensi dan dampak dari praktik titipan jabatan terhadap akuntabilitas proses seleksi dan persepsi publik. 3) Mengungkap tantangan komunikasi internal dan eksternal yang dihadapi dalam membangun rekrutmen berbasis meritokrasi di lingkungan BUMN. 4) Memberikan rekomendasi strategi komunikasi yang dapat digunakan oleh BUMN untuk membangun sistem rekrutmen yang profesional, terbuka, dan terpercaya. 5) Memberikan kontribusi akademik terhadap pengembangan teori komunikasi organisasi dan komunikasi kebijakan publik dalam konteks tata kelola sumber daya manusia di sektor publik.

Dengan pendekatan komunikasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan solutif mengenai cara membangun sistem rekrutmen BUMN yang tidak hanya memenuhi syarat administratif, tetapi juga memperhatikan etika komunikasi, manajemen transparansi, serta kepercayaan publik, sebagai bagian dari *strategic corporate communication di sektor negara*.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan fokus pada studi kasus proses rekrutmen Badan Usaha Milik Negara (BUMN), khususnya dalam konteks transparansi, persepsi publik, dan praktik “titipan jabatan”. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam dinamika komunikasi organisasi serta komunikasi publik yang muncul dalam praktik rekrutmen di BUMN. Penelitian dilakukan secara daring (online-based), dengan sumber data yang berasal dari platform digital resmi BUMN dan media sosial publik. Periode pengumpulan data difokuskan pada rentang tahun 2022–2024, yakni saat implementasi dan evaluasi awal dari program Rekrutmen Bersama BUMN (RBB).

Metode pengumpulan data dikumpulkan melalui : 1) Studi Dokumentasi, termasuk analisis dokumen resmi FHCI, Kementerian BUMN, serta laporan media digital seperti Kompas.com, The Economics, Jawa Pos, dan media sosial resmi @fhci.bumn. 2) Observasi Netnografi, yakni pengamatan terhadap interaksi dan opini peserta rekrutmen di platform digital seperti Instagram, Twitter (X), TikTok, dan kolom komentar publik terhadap proses Rekrutmen Bersama BUMN.

Teknik yang digunakan adalah analisis tematik (thematic analysis), dengan langkah sebagai berikut: 1) Koding terhadap narasi publik dan media (misalnya: “tidak transparan”, “nilai tinggi tapi gagal”, “ada ordal”). 2) Kategorisasi terhadap isu utama: transparansi, ketidakjelasan komunikasi, persepsi titipan jabatan. 3) Interpretasi makna dari pola komunikasi organisasi dan respon publik. 3) Evaluasi terhadap kesesuaian narasi kelembagaan dengan praktik aktual, dalam konteks manajemen reputasi organisasi.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Era komunikasi digital yang semakin dinamis, peran humas atau public relations (PR) menjadi semakin krusial dalam membangun citra dan menjaga reputasi organisasi, termasuk dalam konteks rekrutmen di Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Komunikasi korporat kini tidak hanya terbatas pada penyampaian informasi satu arah, tetapi juga melibatkan pengelolaan persepsi publik secara aktif di ruang digital. Ketika proses rekrutmen BUMN diinisiasi secara terbuka melalui skema Rekrutmen Bersama BUMN (RBB) oleh Forum Human Capital Indonesia (FHCI), ekspektasi terhadap transparansi dan akuntabilitas meningkat pesat. Namun, seiring dengan tingginya keterlibatan publik, media sosial menjadi ladang subur bagi lahirnya opini, kritik, bahkan kecurigaan terhadap integritas proses tersebut.

Akun media sosial resmi seperti @fhci.bumn di Instagram menjadi pusat diseminasi informasi terkait proses seleksi. Mereka aktif membagikan pengumuman tahapan, nilai tes, dan

infografik proses administratif. Namun, unggahan tersebut kerap dibanjiri komentar negatif dari para peserta yang merasa tidak mendapatkan kejelasan alasan kegagalan mereka. Sebagai contoh, pengguna Instagram seperti @yessicahrp dan @ian\_farizal\_idenugraha menyatakan kekecewaannya terhadap hasil rekrutmen yang dinilai tidak transparan, terutama karena mereka memiliki nilai tinggi namun tetap dinyatakan gagal tanpa keterangan lanjutan (FHCI, 2023). Komentar seperti “skor tinggi tapi tetap gagal tanpa alasan” banyak ditemukan di kolom komentar unggahan pengumuman hasil seleksi. Ini mencerminkan bahwa meskipun secara teknis proses rekrutmen dilakukan secara digital, aspek komunikasi publik belum dikelola secara optimal oleh Humas BUMN.

Opini publik yang berkembang di media digital tidak bisa dianggap remeh. Dalam perspektif ilmu komunikasi, media sosial bukan hanya menjadi kanal informasi, tetapi juga arena diskursif tempat publik mengekspresikan keresahan, membentuk opini kolektif, dan bahkan menggiring krisis reputasi. Hal ini terlihat dari maraknya istilah "ordal" atau orang dalam yang ramai digunakan warganet untuk menyebut dugaan adanya titipan jabatan. Frasa tersebut menjadi narasi alternatif yang viral di Twitter (X), TikTok, hingga forum Reddit, dan bahkan mempengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap profesionalisme BUMN. Viralitas opini negatif ini menunjukkan pentingnya public engagement dan real-time reputation management oleh divisi Humas. Ketika tidak ada tanggapan terbuka atau komunikasi klarifikasi dari institusi, maka persepsi publik cenderung diambil alih oleh spekulasi dan informasi yang belum tervalidasi.

Lebih lanjut, minimnya klarifikasi dua arah dari FHCI maupun Kementerian BUMN menunjukkan bahwa komunikasi organisasi bersifat top-down dan belum menerapkan prinsip two-way symmetrical communication yang ideal menurut model Grunig & Hunt. Ketika peserta menuntut kejelasan kriteria lolos atau alasan diskualifikasi, mereka hanya mendapatkan jawaban template seperti “tidak memenuhi kriteria validasi”, tanpa disertai mekanisme untuk memperoleh penjelasan lebih lanjut. Dalam hal ini, Humas gagal memainkan perannya sebagai penghubung antara lembaga dan publik untuk menciptakan komunikasi yang partisipatif dan membangun kepercayaan. Menurut Prasetyo & Setiawan (2021), kegagalan komunikasi terbuka dalam organisasi publik dapat memperbesar jarak psikologis antara institusi dan masyarakat, serta menurunkan legitimasi sosial.

Di sisi lain, media digital juga menyimpan risiko penyebaran hoaks dan informasi palsu terkait rekrutmen BUMN. Beberapa kasus penipuan menggunakan tautan palsu yang menyerupai portal resmi RBB sempat viral di TikTok dan WhatsApp, menyebabkan kerugian bagi masyarakat (Kompas.com, 2024). Hal ini menegaskan pentingnya komunikasi preventif

yang berbasis literasi digital. Humas BUMN seharusnya tidak hanya bersikap responsif terhadap keluhan, tetapi juga proaktif menyebarkan edukasi digital yang mudah dipahami melalui infografis, video pendek, atau fitur live Q&A secara berkala. Upaya ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan, tetapi juga memperkuat citra profesional institusi sebagai entitas yang akuntabel dan terbuka terhadap publik.

Perlu dicatat bahwa ketidakhadiran humas dalam merespons opini publik digital dapat memunculkan efek bola salju yang berdampak pada reputasi institusi. Dalam komunikasi korporat, reputasi adalah aset simbolik yang dibangun dari persepsi kolektif stakeholder terhadap konsistensi antara nilai yang diklaim dan praktik yang dilakukan. Ketika proses rekrutmen diklaim sebagai meritokratik dan bebas dari intervensi, tetapi publik mencurigai adanya praktik titipan jabatan, maka disonansi antara narasi resmi dan pengalaman peserta akan menciptakan krisis kepercayaan. Maka, strategi komunikasi humas tidak boleh berhenti pada publikasi informasi, tetapi juga harus menciptakan ruang reflektif bagi publik untuk menyampaikan umpan balik secara bermartabat.

Dengan demikian, dalam konteks rekrutmen BUMN, peran humas tidak hanya sebatas menyampaikan informasi administratif, tetapi juga sebagai pengelola opini publik, penyeimbang narasi institusional, dan penjaga reputasi organisasi. Aktivitas humas di media sosial harus dilengkapi dengan strategi komunikasi dua arah, pelibatan publik secara aktif, serta keterbukaan informasi yang terstruktur. Jika dimaksimalkan, media sosial tidak hanya menjadi sarana pengumuman, tetapi juga platform legitimasi dan integritas kelembagaan.

### **Konsep Rekrutmen dan Transparansi dalam BUMN**

Rekrutmen adalah proses pencarian dan pemilihan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut Dessler (2017), rekrutmen merupakan tahap awal dalam manajemen sumber daya manusia yang sangat menentukan kualitas SDM yang akan dimiliki oleh organisasi. Dalam konteks BUMN, rekrutmen tidak hanya sekadar mencari tenaga kerja, tetapi juga harus menjunjung tinggi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (good corporate governance).

Transparansi dalam rekrutmen berarti seluruh proses mulai dari pengumuman lowongan, kriteria seleksi, pelaksanaan tes, hingga pengumuman hasil dilakukan secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP, 2018), transparansi adalah salah satu pilar utama dalam tata kelola BUMN yang berfungsi untuk mencegah praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Dalam buku "Manajemen Sumber Daya Manusia" karya Mathis dan Jackson (2011), transparansi dalam rekrutmen juga dikaitkan dengan prinsip meritokrasi, yaitu penempatan pegawai berdasarkan kemampuan dan

prestasi, bukan berdasarkan hubungan personal atau faktor lain yang tidak relevan. Dengan demikian, transparansi dan meritokrasi merupakan dua konsep yang saling melengkapi dalam menciptakan proses rekrutmen yang adil dan efektif.

### **Pentingnya Transparansi dalam Rekrutmen BUMN**

Transparansi dalam rekrutmen BUMN memiliki beberapa manfaat penting, antara lain:

- 1) Meningkatkan Kepercayaan Publik, BUMN sebagai pengelola asset negara harus mampu menjaga kepercayaan masyarakat. Proses rekrutmen yang transparan menunjukkan bahwa BUMN mengelola sumber daya manusia dengan profesional dan bebas dari praktik-praktif kecurangan. Hal ini dapat meningkatkan citra positif BUMN di mata publik (Sari, 2020).
- 2) Memastikan kualitas SDM, dengan transparansi, proses seleksi dapat dilakukan secara objektif berdasarkan kompetensi calon pegawai. Ini memastikan bahwa SDM yang direkrut benar-benar memenuhi standar yang dibutuhkan organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja BUMN secara keseluruhan (Rahayu & Suharto, 2019).
- 3) Mengurangi risiko korupsi dan nepotisme, transparansi meminimalisir peluang terjadinya intervensi dan titipan jabatan yang dapat merugikan organisasi. Proses yang terbuka dan diawasi oleh berbagai pihak akan lebih sulit untuk dimanipulasi (Kusuma, 2021).
- 4) Mendorong Budaya Organisasi yang sehat, proses rekrutmen yang adil dan terbuka dapat membangun budaya organisasi yang menghargai prestasi dan integritas, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai (Handayani, 2018).

### **Praktik Titipan Jabatan di BUMN dan Dampaknya**

Titipan jabatan adalah praktik pengisian posisi strategis berdasarkan hubungan personal, politik, atau kepentingan tertentu, bukan berdasarkan kompetensi dan meritokrasi. Fenomena ini sangat merugikan BUMN karena beberapa alasan berikut:

Menurunkan Kualitas SDM dan kinerja organisasi Jabatan yang diisi oleh orang yang tidak kompeten akan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Menurut penelitian Prasetyo (2022), BUMN yang mengalami praktik titipan jabatan cenderung memiliki tingkat produktivitas dan inovasi yang rendah.

Meningkatkan risiko konflik kepentingan dan korupsi. Titipan jabatan seringkali disertai dengan kewajiban untuk mengembalikan “modal” atau memenuhi kepentingan tertentu, yang berpotensi menimbulkan korupsi dan penyalahgunaan wewenang (Nurhadi, 2020).

Citra dan kepercayaan publik. Ketika publik mengetahui adanya titipan jabatan, kepercayaan terhadap BUMN sebagai pengelola asset negara akan menurun. Hal ini dapat berdampak negative pada hubungan BUMN dengan stakeholder dan investor (Wijaya, 2019).

Menghambat pengembangan SDM yang professional, titipan jabatan menghalangi munculnya talenta-talenta terbaik yang seharusnya mendapatkan kesempatan untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal (Sutrisno, 2021).

### **Faktor Penyebab Terjadinya Titipan Jabatan**

Beberapa faktor yang menyebabkan praktik titipan jabatan masih terjadi di BUMN antara lain: 1) Intervensi politik, BUMN seringkali menjadi objek intervensi politik, terutama dalam pengisian posisi strategis yang dianggap memiliki pengaruh besar (Hidayat, 2017). 2) Kelemahan sistem pengawasan, Kurangnya pengawasan yang efektif dari lembaga independen dan internal BUMN memungkinkan praktik titipan jabatan tetap berlangsung (Lestari, 2019). 3) Budaya organisasi yang lemah, budaya organisasi yang tidak menekankan pada integritas dan profesionalisme membuka ruang bagi praktik-praktik tidak sehat dalam pengelolaan SDM (Rahman, 2018).

### **Upaya Meningkatkan Transparansi dan Menghilangkan Titipan Jabatan**

Untuk mengatasi masalah tersebut, beberapa langkah strategis dapat dilakukan oleh BUMN dan pemangku kepentingan terkait: a) Penerapan sistem rekrutmen berbasis kompetensi dan teknologi, menggunakan sistem seleksi yang transparan dan berbasis teknologi informasi, seperti e-recruitment, dapat meminimalisir intervensi manusia dan meningkatkan objektivitas proses seleksi (Sari & Putra, 2021). b) Penguatan regulasi dan pengawasan, regulasi yang jelas dan tegas terkait proses rekrutmen harus ditegakkan, serta pengawasan oleh lembaga independen seperti Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) perlu diperkuat (Yulianto, 2020). c) Peningkatan kapasitas sdm dan budaya organisasi, membangun budaya organisasi yang menempatkan integritas dan profesionalisme sebagai nilai utama melalui pelatihan dan sosialisasi secara berkelanjutan (Handayani & Wibowo, 2019). d) Keterlibatan publik dan transparansi informasi, melibatkan masyarakat dan media dalam mengawasi proses rekrutmen dapat menambah tingkat transparansi dan akuntabilitas (Putri, 2022).

## **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

Di tengah kompleksitas tata kelola dan tantangan reformasi birokrasi, rekrutmen di BUMN menjadi medan uji utama bagi integritas, transparansi, dan profesionalisme organisasi negara. Studi ini menunjukkan bahwa meskipun pemerintah telah menginisiasi berbagai

mekanisme seleksi berbasis digital seperti Rekrutmen Bersama BUMN (RBB) untuk menekan praktik nepotisme dan titipan jabatan, kesenjangan antara praktik formal dan persepsi publik masih sangat nyata. Mekanisme berbasis merit dan teknologi informasi memang memperbaiki sebagian proses teknis rekrutmen, namun belum sepenuhnya menjawab permasalahan di hilir, yaitu lemahnya transparansi informasi, kurangnya komunikasi publik yang reflektif, dan masih adanya potensi intervensi politik dalam pengisian jabatan strategis.

Dari perspektif ilmu komunikasi, khususnya komunikasi organisasi dan komunikasi publik, kegagalan dalam mengelola persepsi publik serta komunikasi dua arah dalam proses seleksi ini berimplikasi serius terhadap legitimasi dan reputasi kelembagaan BUMN. Ketika proses yang diklaim meritokratik ternyata tidak disertai dengan mekanisme penjelasan hasil yang terbuka, muncul disonansi antara narasi institusional dan pengalaman nyata pencari kerja. Hal ini menciptakan ruang tumbuhnya distrust, hoaks, hingga viralitas opini negatif di media sosial, yang menggerus kredibilitas institusi secara sistemik.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Adian, N. (2020, Desember 2). Data ribuan titipan direksi-komisaris BUMN: Dari buzzer sampai elite politik. Kompas.com. <https://www.kompas.com>
- Aminullah, M. (2022). Politik jabatan dan dampaknya terhadap profesionalisme ASN. *Jurnal Administrasi Negara*, 14(2), 115–130. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7548287>
- Andriani, Y. (2024). Trust deficit akibat titipan jabatan dalam BUMN: Kajian etika kelembagaan. *Jurnal Etika dan Tata Kelola*, 3(1), 1–14.
- BandungNewsPhoto. (2024, Mei 1). Rekrutmen BUMN tidak transparan, peserta kecewa tidak diberi alasan gugur. <https://www.bandungnewsphoto.id>
- FHCI. (2023). Laporan Rekrutmen Bersama BUMN: Transparansi dan Akuntabilitas. Forum Human Capital Indonesia.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart & Winston. (Catatan: Tidak termasuk karena di luar 5 tahun terakhir)
- Handayani, R., & Wibowo, T. (2019). Membangun budaya organisasi berbasis integritas di sektor publik. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 4(3), 41–54.
- Harmen, R., Lestari, F., & Prabowo, D. (2023). Penyalahgunaan sistem seleksi rekrutmen: Studi kasus joki CPNS dan BUMN. *Jurnal Integritas*, 9(2), 77–93.
- Haryanto, S., & Mahsun, M. (2024). Efektivitas e-recruitment dalam meningkatkan transparansi seleksi pegawai. *Jurnal Transformasi Digital Pemerintahan*, 6(1), 23–37.

- Jawa Pos. (2023, Oktober 5). Ribuan peserta mengeluh tak diberi keterangan gugur tes BUMN. <https://www.jawapos.com>
- Kompas.com. (2024, Februari 21). Tautan rekrutmen palsu BUMN rugikan masyarakat, FHCI minta lebih waspada. <https://www.kompas.com>
- Kompasiana. (2024). Nepotisme rekrutmen BUMN, selubung transparansi yang rapuh. <https://www.kompasiana.com>
- Kristianto, D. (2021). Digitalisasi rekrutmen dan dilema etika birokrasi: Analisis proses seleksi BUMN. *Jurnal Reformasi Administrasi Negara*, 3(2), 34–49.
- Kusuma, D. (2021). Transparansi dan pemberantasan KKN dalam pengelolaan SDM BUMN. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Kebijakan Publik*, 5(1), 55–68.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of human resource management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nurhadi, S. (2020). Konflik kepentingan dalam manajemen BUMN. *Jurnal Kebijakan Publik dan Etika*, 9(1), 21–35.
- PIC Garut. (2024). Pelaksanaan Rekrutmen Bersama BUMN dan keterbukaan sistem seleksi digital. FHCI Internal Report.
- Prasetyo, M. A. (2022). Pengaruh titipan jabatan terhadap produktivitas pegawai BUMN. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 8(3), 201–214.
- Prasetyo, Y., & Setiawan, A. (2021). Krisis komunikasi publik dalam seleksi ASN dan BUMN. *Jurnal Komunikasi Pemerintahan*, 7(2), 133–150.
- Putri, R. A. (2022). Literasi publik dan transparansi dalam proses seleksi pegawai sektor negara. *Jurnal Partisipasi Sosial*, 4(1), 59–72.
- Sari, V., & Putra, H. (2021). Sistem rekrutmen berbasis teknologi dalam menjamin meritokrasi SDM. *Jurnal Administrasi Publik Digital*, 2(2), 88–100.
- The Economics. (2024, Mei 4). RBB 2024 rekrut lebih dari 2.700 posisi terbuka. <https://www.theeconomics.com>
- Transparency International. (2022). Corruption perception index 2022: Indonesia country profile. <https://www.transparency.org>
- Ummu Kaltsum, A. (2023). Ketimpangan komunikasi organisasi dan persepsi publik dalam seleksi jabatan strategis BUMN. *Jurnal Komunikasi Strategis*, 7(1), 55–70.