

SKRIPSI

**REKRUTMEN PNS BERDASARKAN MERIT SYSTEM DI BADAN
KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN, DAN PELATIHAN (BKPP) KABUPATEN
POLEWALI MANDAR**

KINTAN BUR

E011171302



**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2022



**UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Kintan Bur
NIM : E011171302
Program Studi : Administrasi Negara
Judul : Rekrutmen PNS Berdasarkan Merit System di Badan Kepegawaian, Pendidikan, Dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Polewali Mandar

Telah diperiksa oleh Pembimbing I dan Pembimbing II, dan dinyatakan telah sesuai dengan saran tim penguji skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Makassar, 12 September 2022

Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II,

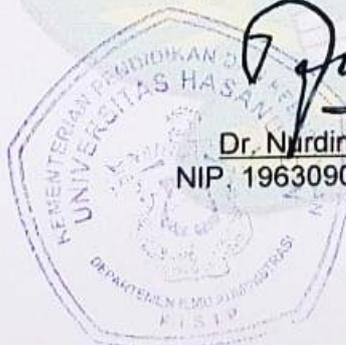
Dr. H. Muhammad Yunus, MA
NIP 19591030 198703 1 002

Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., M. AP.
NIP 19720507 200212 1 001

Mengetahui:

Ketua Departemen Ilmu Administrasi Publik,

Dr. Nurdin Nara, M.Si.
NIP. 19630903 198903 1002





UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Kintan Bur
NIM : E011171302
Program Studi : Administrasi Negara
Judul : Rekrutmen PNS Berdasarkan Merit System Di Badan Kepegawain, Pendidikan, Dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar

Telah dipertahankan dihadapan sidang penguji skripsi program sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin Pada Hari Rabu Tanggal 28 Juli 2021

Makassar, 12 September 2022

Dewan Penguji Skripsi

Ketua Sidang : Dr. H. Muhammad Yunus, MA

Sekretaris Sidang : 1. Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos, M. AP.

Anggota : 1. Dr. Suryadi Lambali, M.Si

2. Dr. Hj. Syahribulan, M.Si



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Kintan Bur
NIM : E011171302
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Jenjang : S1

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul :

Rekrutmen PNS Berdasarkan Merit System Di Badan Kepegawaian,
Pendidikan, Dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Polewali Mandar

Adalah karya tulisan saya sendiri, bukan merupakan pengambilan alihan
tulisan orang lain dan bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan
hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau
keseluruhan isi skripsi/tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, maka saya
bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 12 September 2022

Yang Menyatakan



Kintan Bur

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.wb

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Rekrutmen PNS Berdasarkan Merit System Di Badan Kepegawaian, Pendidikan, Dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Polewali Mandar”** Sholawat serta salam senantiasa tercurah atas junjungan kita Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari alam kejahiliyaan menuju alam yang kaya akan ilmu pengetahuan.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan disebabkan keterbatasan ilmu yang dimiliki oleh penulis. Namun Penulis telah mengupayakan memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan skripsi ini, karena itu penulis dengan senang hati menerima kritikan, koreksi maupun saran yang sifatnya membangun guna penyempurnaan berikutnya.

Dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak menerima bantuan, motivasi serta arahan dari berbagai pihak. Oleh karenanya penulis mengucapkan banyak terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada orang tua penulis, Ayahanda tercinta Burhanuddin Yusuf dan Ibunda tercinta Nurjannah Sappe yang telah memberikan dukungan kepada penullis selama ini

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai berbagai pihak, karena itu penulis ingin berterima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A selaku mantan Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberi kesempatan kepada penulis mengikuti pendidikan pada program S1 di Universitas Hasanuddin;
2. Bapak Dr. Phil Sukri, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta seluruh stafnya;
3. Bapak Dr. Nurdin Nara, M.Si selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi Publik
4. Bapak Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., M.A.P selaku Sekretaris Departemen Ilmu Administrasi Publik.
5. Bapak Dr. H. Muhammad Yunus, MA selaku pembimbing 1 (satu) dan Bapak Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., M.A.P selaku pembimbing 2 (dua), yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Ibu Dr. H. Syahribulan, M.Si dan Bapak Dr. Suryadi Lambali, MA selaku tim penguji. Terimakasih atas waktu, masukan serta arahnya.
7. Para dosen Program Studi Administasi Publik UNHAS terima kasih atas ilmu yang telah diberikan selama kurang lebih 5 (lima) tahun perkuliahan, serta staf akademik (Ibu Ros, Ibu Darma, dan Pak Lili) yang telah membantu penulis dalam pengurusan kelengkapan administratif penulisan skripsi
8. Bapak Alimuddin, S.Pd. M.Si selaku kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar dan para

pegawai yang telah banyak membantu penulis selama melakukan penelitian

9. Terima kasih untuk teman-teman saya yang selalu membantu saya di saat susah, tanpa mereka mungkin akan menjadi orang yang sekuat ini, tanpa mereka mungkin penulis tidak akan pernah tahu rasanya bangkit setelah jatuh, tanpa mereka mungkin penulis tidak akan pernah tahu rasanya sakit, dan karena mereka penulis ingin menjadi pribadi yang lebih baik lagi.
10. Terima kasih kepada diri saya sendiri yang tidak pernah menyerah dan sabar melewati semua melewati ujian sampai detik ini. Kamu hebat.
11. Terima Kasih tak terhingga kepada sahabat penulis sejak SMP sekaligus teman SMA hingga saat ini, Besse, Mega dan Asma sekaligus teman kamar kost selama 4 tahun. Terima kasih telah menemani dalam suka dan duka selama 9 tahun terakhir.
12. Terimakasih kepada sahabat seperjuangan di tanah perantauan, Febiana Angraini Putri, Resky Ananda Putri, Waddasiah Azalia, Annisa Aulia Akbar, Siska Safitri Makmur. Karena atas segala dukungan, motivasi, doa dan tawa canda selama penulis menempuh studi di Makassar. Terima kasih telah menjadi tempat berkeluh kesah dan bersabar menghadapi tingkah laku penulis.
13. Teman-teman Leader 2017 (Loyalty & Educated of Administrative Generation) terimakasih atas segala bantuan dan perhatian yang di berikan selama proses perkuliahan. Jangan pernah berhenti untuk dibenci, semangat. I'm leader, We are leader hu hu ha ha.

14. Terimakasih kepada Segenap keluarga besar HUMANIS FISIP UNHAS, RELASI¹², RECORD¹³, UNION¹⁴, CHAMPION¹⁵, FRAME¹⁶ dan LENTERA¹⁸.
15. Terimakasih kepada semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu yang telah membantu, mendukung maupun mendoakan penulis selama ini.

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan dan terkhusus bagi para pembaca. Akhir kata, Penulis mengucapkan permohonan maaf atas segala kekurangan. Terima kasih.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Makassar, 13 September 2022

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL SKRIPSI	i
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1 Latar Belakang	1
I.2 Rumusan Masalah.....	5
I.3 Tujuan Penelitian.....	6
I.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
II.1 Deskripsi Teori.....	8
II.1.1 Konsep Merit System	8
II.1.1.1 Tujuan Merit System.....	10
II.1.1.2 Manfaat Penerapan Merit System.....	11
II.1.2 Konsep Rekrutmen	14
II.1.2.1 Tujuan Rekrutmen	16
II.1.2.2 Sistem Rekrutmen	16
II.1.2.3 Kendala Pada Proses Rekrutmen	18
II.1.2.3 Proses Rekrutmen PNS	20
II.1.3 Konsep Pegawai Negeri Sipil	25
II.1.3.1 Hak Dan Kewajiban PNS	27
II.1.3.2 Prinsip Rekrutmen CPNS Berdasarkan Merit System.....	30
II.2 Kerangka Berpikir.....	32
BAB III METODE PENELITIAN	35
III.1 Jenis Penelitian	35
III.2 Lokasi Penelitian.....	35
III.3 Fokus Penelitian	36
III.4 Sumber Data	38
III.5 Teknik Pengumpulan Data.....	39

BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	44
IV.1 Lokasi Penelitian	44
IV.2 Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar.....	46
IV.3 Visi dan Misi Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar.....	46
IV.4 Jumlah Pegawai BKPP Kabupaten Polewali Mandar	47
IV.5 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar.....	48
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAAN	64
V. 1 Sistem Rekrutmen CPNS.....	64
V.2 Rekrutmen CPNS Berdasarkan Merit System.....	68
V.3 Rekrutmen CPNS Pada Prinsip Merit System.....	72
V.3.1 Persaingan Yang Adil (<i>Fairness</i>)	73
V.3.2 Keadilan (<i>Equity</i>).....	75
V.3.3 Penghargaan (<i>Reward</i>).....	79
V.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi.....	81
BAB VI PENUTUP	86
VI.1 Kesimpulan.....	86
VI.2 Saran	87
DAFTAR PUSTAKA	89

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Peserta Tes CPNS Yang Lolos.....	5
Tabel 4.1 Luas Wilayah Kecamatan di Kabupaten Polewali Mandar.....	45
Tabel 4.2. Pangkat Dan Golongan Pegawai BKPP Kab. Polewali Mandar.....	47
Tabel 4.3. Jenis Kelamin Pegawai BKPP Kab. Polewali Mandar.....	47
Tabel 4.4. Pendidikan Terakhir Pegawai BKPP Kab. Polewali Mandar.....	48
Tabel 5.1. Data Jumlah Pelamar CPNS 2019 Yang Lulus Administrasi.....	67
Tabel 5.2. Peserta SKD CPNS 2019.....	67
Tabel 5.3. Jumlah Pengangkatan CPNS Tahun 2019.....	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian.....	34
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BKPP Kabupaten Polewali Mandar.....	63
Gambar 5.1. Tahapan Seleksi CPNS 2019.....	70
Gambar 5.2. Pengumuman Persiapan Untuk SKD Seleksi CPNS Formasi Tahun 2019.....	76
Gambar 5.3. Pengumuman Tata Tertib Pelaksanaan CPNS Dan Jadwal Pelaksanaan Ujian SKD.....	76
Gambar 5.4. Rencana Pelaksanaan SKB Seleksi CPNS 2019 Kab. Polewali Mandar.....	77
Gambar 5.5. Penetapan NIP CPNS Formasi Tahun 2019 Kab. Polewali Mandar.....	78



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRAK

KINTAN BUR. E011171302. Rekrutmen PNS Berdasarkan Merit System Di Badan Kepegawaian, Pendidikan, Dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar.

(Di bimbing oleh Dr. H. Muhammad Yunus, MA. Dan Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., M.AP)

Tujuan Penelitian untuk menganalisis mengenai penerapan merit system pada rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar dan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penerapan merit system pada rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar.

Tipe penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai data yang ada di lapangan dan saran melalui wawancara terhadap suatu persoalan, memerlukan penjelasan dan penafsiran terhadap data dan informasi. Penelitian ini dilaksanakan Badan Kepegawaian, Pendidikan, Dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar. Fokus penelitiannya berdasarkan pada 3 prinsip merit system yaitu Persaingan yang adil, keadilan, dan penghargaan.

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen PNS dapat berjalan dengan baik di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar namun masih ada kendala yaitu fasilitas pendukung kurang memadai yang dimiliki pendaftaran online yang susah karena jaringan, dan jadwal seleksi CPNS yang diundur karena pandemi, pendaftaran online yang susah karena jaringan, dan jadwal seleksi CPNS yang diundur karena pandemi.

Kata Kunci : Rekrutmen, PNS, Merit Sytem



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRACT

KINTAN BUR. E011171302. PNS Recruitment Based on the Merit System in the Personnel, Education and Training Agency of Polewali Mandar.

(Mentored by Dr. H. Muhammad Yunus, MA. And Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., M.AP)

The purpose of this study is to analyze the application of the merit system in the recruitment of Civil Servants (PNS) at the Personnel, Education and Training Agency of Polewali Mandar Regency and to find out what factors influence the application of the merit system in the recruitment of Civil Servants (PNS) in the National Agency of Staffing, Education, and Training of Polewali Mandar Regency.

This type of research uses descriptive qualitative research methods to provide a systematic, factual and accurate description of the data in the field and suggestions through interviews on a problem, requiring explanations and interpretations of data and information. This research was carried out by the Personnel, Education and Training Agency of Polewali Mandar Regency. The focus of his research is based on 3 merit system principles, namely fairness, equity, and reward.

The results of this study indicate that the recruitment of civil servants can run well in the Personnel, Education and Training Agency of Polewali Mandar Regency but there are still obstacles, namely inadequate supporting facilities, online registration is difficult because of the network, and the CPNS selection schedule is postponed due to the pandemic, online registration is difficult because of the network, and the CPNS selection schedule has been postponed due to the pandemic.

Keywords: Recruitment, PNS, Merit System

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Masalah sumber daya manusia belakangan ini semakin populer di kalangan aparatur pemerintah, utamanya pasca era desentralisasi atau otonomi daerah. Sebenarnya masalah Sumber Daya Manusia bukanlah hal baru di kalangan Pegawai Negeri Sipil tetapi saat ini menjadi hangat karena banyak pihak yang percaya bahwa pelaksanaan tugas-tugas pembangunan dan pemerintahan sangat ditentukan oleh faktor sumber daya manusia. Utamanya dalam fungsinya sebagai aktor pelayanan, untuk sampai kepada apa yang disebut *welfare state* atau negara yang berfungsi sebagai pelayanan terhadap kepentingan publik atau warga negara.

Peningkatan kualitas sumber daya merupakan tujuan dan strategi dalam pemerintah, sehingga Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur aparatur negara dituntut sebagai pemikir, perencana, dan pelaksana pembangunan nasional. Oleh karena itu, Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai abdi negara dan abdi masyarakat sekiranya perlu mendapatkan perhatian yang lebih seksama untuk melaksanakan kelancaran penyelenggaraan pembangunan nasional.

Upaya untuk mencapai tujuan tersebut, mendorong pemerintah Daerah Kabupaten Polewali Mandar melaksanakan rekrutmen CPNS hampir setiap tahun. Pelaksanaan rekrutmen CPNS ini pada dasarnya dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan akan ketersediaan jumlah (kuantitas) sumber daya aparatur atau PNS daerah. Ketersediaan jumlah sumber daya yang memadai

diharapkan mampu memenuhi kebutuhan pelayanan kepada masyarakat dalam berbagai sektor kehidupan dan aktivitas pembangunan daerah.

Pada prinsipnya rekrutmen merupakan proses mencari dan menarik para pelamar yang sesuai untuk menjadi pegawai dalam sebuah instansi. Menurut Henry Simamora, rekrutmen adalah serangkaian aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Henry Simamora, 1997:212).

Rekrutmen pegawai sebagai salah satu kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) manusia tidak dapat dilepaskan dengan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan/ jabatan sebagai hasil analisis jabatan. Rekrutmen pegawai juga tidak dapat dilepaskan dari kegiatan perencanaan pegawai dalam melakukan manajemen SDM. Adanya perencanaan akan mengetahui pekerjaan yang diperlukan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Maka dari itu dalam pengelolaan organisasi perlu memahami tentang pentingnya rekrutmen dan perencanaan, baik dari tataran konsep, fungsi, maupun tujuan dan manfaatnya.

Salah satu upaya yang harus dilakukan oleh birokrasi publik untuk meminimalisir segala bentuk penyimpangan dalam rangka proses penerimaan CPNS adalah dengan cara menerapkan merit system. Suatu model Perekrutan yang mana calon yang lulus seleksi benar-benar didasarkan prestasi, kompetensi, keahlian maupun pengalaman calon.

Dengan menerapkan tipe merit system, ini berarti bahwa calon yang lulus dalam seleksi dijamin memiliki kualitas yang baik yang dapat mendukung kinerja birokrasi untuk lebih optimal di masa yang akan datang. Selain itu, untuk

mencapai tujuan ini, ada juga beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam rangka melakukan reformasi dalam tubuh birokrasi, antara lain: *Pertama*, Transparansi. Di tengah semakin derasnya arus tuntutan masyarakat terhadap terwujudnya tata pemerintahan yang baik, maka prinsip keterbukaan harus ikut mewarnai mekanisme perekrutan CPNS. *Kedua*, Akuntabilitas publik. Mengingat seleksi penerimaan CPNS berkaitan erat dengan kepentingan masyarakat luas, maka adalah wajar jika seluruh tindakan, perilaku dan aktivitas serta segala kebijakan dalam birokrasi harus pula dipertanggungjawabkan kepada publik. *Ketiga*, pelayanan yang profesional. Kualitas pelayanan birokrasi kepada masyarakat sangat dipengaruhi berbagai faktor seperti: kualitas kepemimpinan dalam birokrasi, prosedur pelayanan sifatnya harus efisien, sederhana, mudah dijangkau di semua lapisan masyarakat, tepat, jelas dan aman.

Di tengah semakin derasnya arus tuntutan masyarakat terhadap terwujudnya tata pemerintahan yang baik, maka prinsip keterbukaan harus ikut mewarnai mekanisme perekrutan CPNS. Ini dilakukan sebagai upaya untuk menciptakan suatu kinerja birokrasi yang bersifat terbuka dan transparan dalam menyampaikan informasi dan data yang akurat kepada masyarakat tentang mekanisme seleksi mulai dari masa pendaftaran hingga pengumuman hasil ujian sehingga dengan demikian masyarakat dapat memberikan penilaian yang lebih objektif dan rasional terhadap kinerja birokrasi.

Proses perencanaan sampai dengan tahapan pengumuman CPNS tidak boleh menyimpang dari Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria (NSPK) kepegawaian yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17

Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

BKN menyatakan juga bahwa metode *Computer Assisted Test* (CAT) 2019 akan digunakan untuk proses seleksi rekrutmen PNS, demi menunjang penyaringan pegawai secara objektif, transparan, akuntabel, dan bebas dari praktik KKN. CAT adalah sistem seleksi menggunakan alat bantu komputer untuk mendapatkan lulusan yang memenuhi standar minimal kompetensi.

Demi mewujudkan proses rekrutmen CPNS yang lebih baik, pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (KemenPAN-RB) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) bekerja sama dengan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) mengeluarkan kebijakan masing-masing Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (PermenPAN-RB) Nomor 61 Tahun 2018 Tentang Optimalisasi Pemenuhan Kebutuhan/Formasi Pegawai Negeri Sipil Dalam Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2018 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Perka BKN) Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Petunjuk Teknis Pengadaan Pegawai Negeri Sipil. Kedua kebijakan tersebut merupakan pedoman bagi instansi pusat dan daerah untuk melaksanakan rekrutmen CPNS demi menjamin penerapan sistem merit berjalan dengan baik.

Pada kebijakan-kebijakan tersebut seharusnya dipedomani/ dijalankan oleh pihak-pihak yang terkait langsung dalam proses penerimaan CPNS. Namun dalam kenyataannya masihlah kurang optimal. Hal ini terlihat dalam beberapa praktek pelaksanaannya terdapat beberapa hal yang seharusnya ditransparansikan dan dilaksanakan secara akuntabel sebagaimana tuntunan

peraturan pemerintah di atas, namun justru cenderung disalah artikan dan tidak dilaksanakan secara konsisten dan bertanggung jawab.

Pada kasus tersebut mengidentifikasi bahwa kebijakan pada pengadaan CPNS pada tahun 2019 di Polewali Mandar masih mengalami permasalahan, khususnya terkait prinsip-prinsip merit system yang diterapkan dalam proses rekrutmen CPNS yang ada di dalamnya. Adapun jumlah peserta yang lulus dalam perekrutan CPNS di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar ialah :

NO	TAHUN	JUMLAH
1.	2017	168
2.	2018	197

Tabel 1.1. Sumber BKPP Polman

Dalam penelitian ini pelaksanaan rekrutmen CPNS melihat pada instansi yang melaksanakannya, yakni Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar. Dipilihnya Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar karena melaksanakan proses rekrutmen CPNS tahun 2019, juga merupakan instansi pioner dalam Reformasi Birokrasi khususnya dibidang Pengelolaan SDM terutama dalam aspek rekrutmen dan seleksi CPNS di dalamnya.

I.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan merit system pada proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar?

2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penerapan merit system pada rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar?

I.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis mengenai penerapan merit system pada rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar.
2. Untuk mengetahui Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penerapan merit system pada rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar.

I.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi yang memerlukan sehingga penelitian ini mempunyai manfaat yang optional baik secara teoritis maupun praktis.

a. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumbangan yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya merit system rekrutmen CPNS di Badan Kepegawaian, Pendidikan, Dan Pelatihan (BKPP) kabupaten polewali mandar

dan diharapkan menjadi bahan studi perbandingan bagi peneliti selanjutnya dalam melengkapi kajian-kajian yang membahas topik yang sama.

b. Manfaat Praktis

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pemerintah khususnya Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali Mandar untuk mengukur rekrutmen dengan merit system sesuai dengan Standar pelayanan di Kabupaten Polewali Mandar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Deskripsi Teori

II.1.1 Konsep Merit System

Merit merupakan penopang utama bagi terselenggaranya manajemen atau tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam segala aspek, termasuk pengangkatan jabatan dalam manajemen pegawai pemerintah. Menurut Sulistiyani (2010), dalam khasanah manajemen SDM yang disebut dengan merit system, merupakan suatu kebijakan, ketentuan dan langkah-langkah yang memperhatikan ketentuan kualifikasi minimal, standar kompetensi serta kinerja yang menjadi persyaratan utama dalam perencanaan, pengadaan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi maupun evaluasi kepegawaian sehingga bentuk profesionalitas yang diharapkan

Menurut Pasal 1 Undang-Undang No. 5 tahun 2014, sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan faktor politik, ras, agama, asal usul, jenis kelamin, dan kondisi kecacatan. Prinsip sistem merit mensejajarkan aspek kompetensi (*competence*), kualifikasi (*quali-fication*), prestasi kerja (*performance*), adil (*fairness*), dan terbuka (*open*). Dalam pengangkatan jabatan merit seharusnya sebagai nilai yang dijunjung tinggi untuk mendapatkan profesionalitas ASN.

Menurut Moekijat (2007-55), merit system (system kecakapan) sebagai suatu sistem kepegawaian dimana pengangkatan/penunjukan pegawai

berdasarkan atas kecakapan. Ada dua macam kecakapan, kecakapan praktis dan kecakapan teoritis, kecakapan praktis dibuktikan dengan bagaimana ia dalam praktek sehari-hari bekerja sedangkan kecakapan teoritis dibuktikan dengan lulus dalam ujian jabatan.

Menurut Widodo (2005), merit system merupakan suatu sistem penarikan atau promosi pegawai yang tidak didasarkan pada hubungan kekerabatan, patrimonial (anak, keponakan, famili, alumni, daerah, golongan, dan lain-lain) tetapi didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan. Dengan menggunakan merit system membuat orang-orang yang terlibat dalam kegiatan usaha kerjasama menjadi cakap dan profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Pasal 3 *Peraturan Menteri* Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang ruang lingkup merit system, meliputi :

- a. melakukan rekrutmen, seleksi dan promosi berdasarkan kompetisi yang terbuka dan adil dengan menyusun perencanaan sumber daya manusia aparatur secara berkelanjutan;
- b. Memperlakukan Pegawai ASN secara adil dan setara;
- c. Mengelola pegawai ASN secara efektif dan efisien;
- d. Memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dengan memperhatikan hasil kinerja;
- e. Memberikan penghargaan atas kinerja pegawai yang tinggi;
- f. Memberikan hukuman atas pelanggaran disiplin;

- g. Menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat;
- h. Menerapkan pengisian jabatan dengan uji kompetensi sesuai standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan;
- i. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada pegawai ASN;
- j. Melaksanakan manajemen kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.
- k. Melindungi pegawai ASN dari intervensi politik dan tindakan kesewenang-wenangan; dan
- l. Memberikan perlindungan kepada pegawai.

II.1.1.1 Tujuan Merit System

Tujuan penerapan merit system dalam manajemen ASN sebagai berikut:

- a. Melakukan rekrutmen, seleksi, dan promosi berdasarkan kompetensi yang terbuka dan adil dengan menyusun perencanaan SDM Aparatur secara berkelanjutan.
- b. Memperlakukan pegawai ASN secara adil dan setara.
- c. Mengelola pegawai ASN secara efektif dan efisien.
- d. Memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dengan memperhatikan hasil kinerja.
- e. Memberikan penghargaan atas kinerja pegawai yang tinggi
- f. Memberikan hukuman atas pelanggaran disiplin.
- g. Menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat.

- h. Menerapkan pengisian jabatan dengan uji kompetensi sesuai standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan.
- i. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada pegawai ASN.
- j. Melaksanakan manajemen kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.
- k. Melindungi pegawai ASN dari intervensi politik dan tindakan kesewenang-wenangan.
- l. Memberikan perlindungan kepada pegawai.

Manajemen sumber daya manusia yang berbasis merit dipercaya dapat menarik orang-orang terbaik untuk bekerja di suatu organisasi karena sistem tersebut memberi kesempatan kepada siapa saja untuk mengembangkan kariernya sesuai dengan kemampuan masing-masing, dan tidak dipengaruhi oleh pertimbangan lain seperti gender, suku, dan faktor-faktor non-merit lainnya. Penerapan sistem merit juga dipercaya dapat mendorong pertumbuhan ekonomi dan mengurangi korupsi.

II.1.1.2 Manfaat Penerapan Merit System

Penerapan merit system memberikan manfaat dalam manajemen institusi/organisasi, khususnya PNS, di antaranya :

- a. Merit system dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas, menurunkan biaya produksi dan meningkatkan pendapatan.

- b. Merit system membutuhkan pengawasan langsung khususnya bagi tingkatan tertentu untuk mempertahankan kualitas yang diinginkan.
- c. Merit system dapat mendorong pegawai untuk mengurangi waktu yang hilang dan membuat penggunaan waktu serta peralatan menjadi lebih efektif.
- d. Merit system dapat membantu dalam penentuan biaya tenaga kerja yang lebih akurat, dan Kelima, merit system dapat memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerja, karena pegawai percaya dan mengetahui bahwa dengan kinerja yang tinggi akan memperoleh imbalan.

Dalam praktiknya, merit system tidak selalu dapat diimplementasikan sesuai dengan yang diharapkan. Terdapat beberapa hal yang dapat menghalangi implementasi merit system, di antaranya: nepotisme dan patronase; diskriminasi terhadap suku, ras, gender dan faktor personal lain yang tidak relevan; serta pendefinisian yang salah terhadap merit system di mana yang dimaksud "*able to do the job*" hanya diartikan sebagai penyeleksi dapat menunjuk orang yang memiliki kecakapan kurang hanya untuk mendukung orang yang jauh lebih cakap sebelumnya (McCourt, 2007):

II.1.1.3 Aspek Penilaian Merit System

Menurut pasal 6 Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang penilaian mandiri sistem merit dalam manajemen ASN di Instansi Pemerintah dilakukan berdasarkan aspek sebagai berikut :

1. Perencanaan Kebutuhan

Instansi sudah mempunyai rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun berdasarkan Anjab dan ABK yang disusun berdasarkan jumlah,

pangkat, dan kualifikasi pegawai yang ada, dengan mempertimbangkan pegawai yang akan pensiun.

2. Pengadaan

Instansi sudah mempunyai kebijakan internal (Peraturan Menteri, Peraturan Gubernur, Peraturan Bupati, Peraturan Wali Kota) terkait pemenuhan kebutuhan akan pegawai yang dilakukan secara terbuka dan kompetitif, dari jalur CPNS, PPPK, dan juga dari PNS yang berasal dari instansi lain.

3. Pengembangan Karir

Instansi sudah mempunyai kebijakan dan program pengembangan karier yang dimulai dengan pemetaan talenta, analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja, strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan dan pembentukan *talent pool* dan rencana sukses.

4. Promosi dan Mutasi

Instansi mempunyai kebijakan promosi, mutasi secara obyektif dan transparan didasarkan pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan *Talent Pool*.

5. Manajemen Kinerja

Instansi sudah menerapkan manajemen kinerja, yang dimulai dengan penetapan target kinerja yang terukur, evaluasi kinerja secara berkala dengan menggunakan metode yang obyektif, menganalisis kesenjangan kinerja dan mempunyai strategi untuk mengatasinya dan menggunakan hasil penilaian kinerja dalam membuat keputusan terkait promosi, mutasi dan demosi serta Diklat.

6. Penggajian, Penghargaan dan Disiplin

Instansi sudah mengaitkan hasil penilaian kinerja dan disiplin dalam membayar tunjangan kinerja dan memberi penghargaan kepada pegawai serta melakukan penegakan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku.pegawai ASN.

7. Perlindungan dan Pelayanan

Instansi mempunyai program perlindungan dan memberikan pelayanan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas.

8. Sistem Informasi

Instansi mempunyai sistem yang mendukung terwujudnya manajemen ASN berbasis merit, seperti Sistem Informasi Kepegawaian, *Assessment Center*, *e-performance*, *e-office*, dll

II.1.2 Konsep Rekrutmen

Dalam suatu organisasi (publik atau privat) memerlukan sebuah tenaga kerja dalam usaha mewujudkan eksistensinya yang terarah untuk mencapai tujuannya. Tenaga kerja lebh dikenal dengan istilah pegawai yang berfungsi sebagai pelaksana pekerjaan yang menjadi tugas pokok pada organisasi tersebut. Oleh karena itu, untuk mencapai eksistensi terebut dperlukan pegawai yang handal dan berkualitas, dengan melakukan proses rekrutmen pada calon pegawai secara profesional. Rekrutmen pegawai juga tidak dapat dilepaskan dari kegiatan perencanaan pegawai dalam melakukan manajemen SDM.

Menurut Nawawi (2005:169) mendefinisikan rekrutmen merupakan suatu proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang berkualitas untuk

jabatan/pekerjaan utama (produk lini dan penunjangnya) di lingkungan suatu organisasi.

Menurut Hasibuan (2014:110) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Simamora (1997:69), rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan.

Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

Terdapat enam prinsip yang menjadi nilai fundamental yang berpengaruh terhadap efektivitas SDM sektor publik yang berkualitas, yaitu (1) Responsif terhadap kehendak publik; (2) Keadilan sosial; (3) Fokus yang digerakkan oleh misi; (4) Kompetensi berbasis keterampilan dalam praktik kepegawaian; (5) Kompetensi SDM yang profesional; dan (6) Budaya organisasi berbasis etika (Daly, 2015). Menurut Daly (2015), penerapan prinsip kompetensi berbasis keterampilan dibutuhkan berkaca dari

kritik atas sistem seleksi patronase masa lalu yang lebih mengutamakan siapa daripada apa yang calon pegawai ketahui, sehingga dalam sistem ini tidak ada lagi perekrutan berbasis politik, melainkan menjadi berbasis profesionalitas, bakat, kinerja, dan keterampilan.

II.1.2.1 Tujuan Rekrutmen

Menurut Henry Simamora (1997:214), tujuan rekrutmen antara lain:

- a. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
- b. Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
- c. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

II.1.2.2 Sistem Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2009), Indikator dari sistem rekrutmen adalah sebagai berikut :

- a. Dasar Penarikan.

Dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu agar para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya.

b. Sumber penarikan.

Sumber penarikan karyawan berasal dari rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal perusahaan, yaitu :

- Sumber rekrutmen internal, dalam rekrutmen meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat diaclonkan untuk dipromosikan, dirotasikan tugasnya serta mantan karyawan yang dikaryakan atau dipanggil kembali
- Sumber rekrutmen eksternal, merupakan sumber untuk mendapatkan karyawan dari luar perusahaan yang memiliki bobot atau kualifikasi tertentu.

c. Metode penarikan.

Metode-metode rekrutmen adalah cara-cara spesifik yang digunakan untuk menarik para karyawan potensial ke dalam perusahaan.

Metode penarikan karyawan terbagi dua, yaitu :

- Metode tertutup adalah ketika penarikan kerja diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan calon karyawan yang baik menjadi sulit.
- Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik agar tersebar luas ke masyarakat. Penarikan

metode terbuka lebih sering digunakan perusahaan agar diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang kualifikasi lebih besar.

II.1.2.3 Kendala Pada Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen tidak terlepas dari berbagai macam kendala yang bisa saja muncul dalam pelaksanaannya. Kendala dalam rekrutmen menurut Sondang P. Siagian (1996: 104 – 111) diantaranya:

a. Faktor – faktor Organisasional

Beberapa kebijaksanaan yang mungkin menjadi kendala dalam proses rekrutmen antara lain:

- Kebijakan Promosi Dari Dalam.

Dalam kebijaksanaan ini lowongan – lowongan yang ada diisi oleh para pekerja yang sudah menjadi karyawan organisasi, tentunya para pencari tenaga tidak usah lagi mencari sumber – sumber tenaga diluar organisasi. Sehingga kemungkinan memperoleh tenaga baru dengan pandangan baru, pendekatan baru, keahlian dan keterampilan baru sangat terbatas.

- Kebijakan Tentang Imbalan.

Dengan kebijaksanaan ini para pencari tenaga kerja baru hanya dapat menawarkan tingkat penghasilan tertentu kepada para pelamar berdasarkan kebijaksanaan yang berlaku bagi organisasi.

- Kebijakan Tentang Status Kepegawaian.

Maksud dari kebijaksanaan ini adalah ketentuan tentang apakah para pegawai harus bekerja penuh bagi organisasi ataukah dimungkinkan

bekerja separuh waktu. Dengan kebijaksanaan seperti ini para pencari tenaga kerja hanya mencari pelamar yang bersedia bekerja secara penuh waktu bagi organisasi yang akan mempekerjakannya.

- Rencana Sumber Daya Manusia.

Rencana ini memberikan petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya yang diisi dari dalam dan lowongan yang bagaimana akan diisi melalui rekrutmen dari luar. Dengan rencana demikian akan membatasi langkah dan tindakan para pencari tenaga kerja, mereka harus mematuhi apa yang telah ditetapkan.

- b. Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja

Para pencari tenaga kerja mungkin saja sudah mempunyai kebiasaan – kebiasaan tertentu. Sisi negatif dari kebiasaan, yang merupakan kendala dalam proses rekrutmen adalah kecenderungan berbuat kesalahan yang sama terutama apabila kesalahan yang pernah dibuat tidak mempunyai dampak negatif kuat bagi organisasi.

- c. Kondisi Eksternal

Tidak dapat diabaikan apa yang terjadi disekitar organisasi, artinya faktor-faktor eksternal atau lingkungan harus selalu mendapat perhatian, yaitu:

- Tingkat pengangguran, dalam hal ini ketika tingkat pengangguran tinggi maka para perekrut harus dapat bertindak lebih selektif karena bisa saja banyak pelamar yang melebihi ketentuan organisasi sebaliknya ketika tingkat pengangguran sangat rendah maka pencari tenaga kerja tidak dapat jual mahal kepada para pelamar.

- Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja, dalam hal ini organisasi yang mempunyai kedudukan tinggi maka akan membuat para pelamar merasa senang akan berada pada organisasi tersebut.
- Langka tidaknya keahlian atau ketrampilan tertentu, dalam hal ini terpengaruh oleh semakin beranekaragamnya keahlian dan keterampilan menuntut sebuah organisasi tersebut merekrut tenaga yang pada dasarnya sangat terbatas sehingga tidak jarang sebuah organisasi merubah kebijaksanaan.
- Peraturan perundangundangan di bidang ketenagakerjaan, peraturan yang harus ditaati dan tidak bisa diganggu gugat lagi.
- Praktek rekrutmen oleh organisasi lain, terjadinya praktek- praktek melanggar norma etika dalam sebuah organisasi.
- Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru itu, dalam hal ini para pencari kerja biasanya dihadapkan pada keadaan dimana mencari tenaga kerja yang sudah berpengalaman lebih sulit daripada mencari tenaga kerja yang baru saja lulus.

II.1.2.3 Proses Rekrutmen PNS

Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar. Oleh karena itulah rekrutmen sebagai salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan kegiatan yang lain seperti deskripsi dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan sebagai hasil analisis pekerjaan atau jabatan yang memberikan gambaran tentang tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan.

Menurut Harbani Pasolong, proses rekrutmen PNS terdiri dari :

a. Perencanaan Kebutuhan Pegawai

Syuhadak dalam Harbani Pasolong (2002:154) mengatakan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai adalah suatu proses yang sistematis dan kontinu untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, dalam kondisi dan kebijakan personalia yang berkembang untuk efektivitas organisasi jangka panjang. Perencanaan PNS perlu bagi suatu organisasi agar organisasi tersebut tidak mengalami hambatan dalam mencapai tujuannya dalam rangka menghadapi pengaruh-pengaruh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Manfaat perencanaan PNS :

- PNS yang sudah ada dapat lebih diberdayakan atau lebih dioptimalkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, jika sudah diketahui jumlah PNS, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, keterampilan khususnya, maka akan lebih mudah untuk melakukan promosi, mutasi atau demotasi.
- Kebutuhan PNS masa akan datang dapat dengan cepat diketahui. Jika data kuantitas dan kualitas pegawai sudah diketahui. Suatu ketika ada pegawai yang pensiun, pindah, maka dengan cepat dapat melakukan pengisian PNS yang dibutuhkan.
- Data PNS selalu tersedia karena perencanaan PNS idealnya berisi Jumlah PNS yang ada, masa kerja, tingkat pendidikan, keahlian, golongan atau pangkat jabatan, status perkawinan, jumlah keluarga dan pegawai yang akan memasuki masa pensiun.

- Dapat dijadikan sebagai pijakan untuk menyusun program-program pengembangan PNS. Dengan data yang lengkap tentang PNS, maka lebih mudah untuk mengikutsertakan pegawai dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang sesuai dengan kebutuhan instansi, agar kinerja PNS yang ada akan dapat lebih ditingkatkan.

b. Analisis Jabatan

Pada dasarnya analisa pekerjaan merupakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang harus selalu dilakukan dalam rangka menyusun kebutuhan Manajemen PNS. Rencana kebutuhan PNS akan dapat dilaksanakan dengan tepat bila sebelumnya sudah dilakukan analisis pekerjaan yang tepat pula dalam suatu instansi.

Michael J. Jucius dalam Saydam dalam Harbani Pasolong (2002: 156) mengatakan bahwa untuk analisa pekerjaan diperlukan informasi tentang :

- a. Nama pekerjaan
- b. Jumlah pegawai yang ada dalam pekerjaan itu
- c. Sarana dan prasarana yang dipergunakan dalam pekerjaan itu
- d. Posisi dalam unit kerja
- e. Jam kerja dan tingkat kompensasi yang diberikan
- f. Kondisi kerja fisik dan sosial
- g. Jenis-jenis kewajiban
- h. Syarat-syarat pendidikan dan pelatihan
- i. Kecakapan, bakat, dan kemampuan yang diperlukan
- j. Jenjang promosi dan mutasi.

c. Formasi

Miftah Thoha dalam Harbani Pasolong (2002:160) mengatakan bahwa formasi adalah jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok untuk jangka waktu tertentu yang ditetapkan oleh menteri yang bertanggungjawab dalam bidang penertiban dan penyempurnaan aparatur negara.

d. Pengadaan Pegawai

Pengadaan PNS menurut Peraturan Pemerintah No 11 tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No 98 tahun 2002 tentang pengadaan PNS, adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan PNS yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan uraian pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya. Harbani Pasolong (2002 :155-161).

Sedangkan menurut A. W. Widjaja (1986 : 50) proses penerimaan sesungguhnya atau rekrutmen melalui tahap-tahap, mulai dari tahap pengumuman sampai dengan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut :

a. Pengumuman

Pengumuman disebarakan dengan seluas-luasnya melalui massa media atau media lainnya yang tersedia dan mungkin digunakan. Dilakukan oleh pejabat yang berwenang atau pejabat lain yang ditunjuk olehnya. Dilakukan sekurang-kurangnya satu bulan sebelum tanggal penutupan lamaran. Tercantum didalamnya yaitu :

- Jumlah dan jenis lowongan

- Syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar
- Alamat tempat lamaran diajukan
- Batas waktu pengajuan surat lamaran
- Dan lain-lain yang dipandang perlu.

b. Pelamar

Surat lamaran secara tertulis dengan huruf latin dengan tulisan tangan sendiri. Kemudian diajukan kepada instansi yang bersangkutan, dilengkapi lampiran yang sesuai syarat. Diajukan sebelum tanggal penutupan.

c. Penyaringan

Meliputi tahap-tahap administratif yaitu meneliti surat lamaran yang masuk, apakah sudah sesuai dengan syarat yang telah ditentukan dalam pengumuman. Pengumuman dilakukan secara fungsional oleh pejabat yang disertai urusan kepegawaian. Kemudian disusun dan didaftar sehingga memudahkan pemanggilan.

d. Pengangkatan dan Penempatan

Meliputi tahap percobaan yaitu dalam waktu sekurang-kurangnya 1 tahun dan paling lama 2 tahun. Kemudian CPNS baru bisa diangkat menjadi PNS.

Adapun tata cara pengadaan pegawai negeri ditentukan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2013 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 pasal 2 ayat 1 yaitu pengadaan pegawai negeri dilakukan mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil sampai dengan pengangkatan jadi Pegawai Negeri Sipil.

Dengan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2013 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 maka dapat dalam tahapan proses pengadaan calon pegawai negeri sipil, sebagai berikut :

- a. Perencanaan Kebutuhan Pegawai;
- b. Pengumuman;
- c. Formasi;
- d. Pelamaran;
- e. Penyaringan/seleksi;
- f. Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil
- g. Pengangkatan Menjadi Pegawai Negeri Sipil

II.1.3 Konsep Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN), yang telah diangkat secara tetap dan berhak mendapatkan jabatan tertentu dalam satuan tugasnya. Sebagai penopang pemerintahan suatu negara, berperan menciptakan sistem pada suatu negara dengan tujuan meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Pada Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 pasal 1 ayat 3 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan definisi dari pegawai negeri adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Sedangkan menurut Musanef (2007), Pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta. Selanjutnya Musanef menjelaskan definisi pegawai sebagai pekerja atau worker adalah mereka yang langsung digerakkan oleh seorang manager untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan

Pegawai Negeri bukan saja unsur Aparatur Negara, tetapi juga Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang hidup ditengah-tengah masyarakat yang bekerja untuk kepentingan masyarakat, oleh sebab itu dalam melaksanakan pembinaan, hendaknya sejauh mungkin diusahakan adanya keserasian antara kepentingan dinas dengan kepentingan Pegawai Negeri sebagai perorangan dengan ketentuan bahwa apabila terdapat perbedaan antara kepentingan dinas dan Pegawai Negeri sebagai perorangan, maka kepentingan dinaslah yang harus didahulukan. Rumusan Pegawai Negeri tersebut bertolak belakang dari pokok pikiran yang menyatakan bahwa Pemerintah tidak hanya menjalankan fungsi pemerintah secara umum, tetapi juga harus mampu untuk melaksanakan fungsi pembangunan yang tidak hanya menggerakkan tetapi juga memperlancar pembangunan untuk kepentingan rakyat.

Yang termasuk dalam pegawai negeri adalah :

- Pegawai Negeri Sipil Pusat

Pegawai Negeri Sipil Pusat yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga

Tertinggi /Tinggi Negara, Instansi Vertikal di daerah-daerah dan Kepaniteraan Pengadilan. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang bekerja pada Perusahaan Jawatan misalnya perusahaan jawatan kereta api, pegadaian dan lain-lain. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang diperbantukan atau dipekerjakan pada daerah otonom. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan diperbantukan atau dipekerjakan pada badan lain, seperti Perusahaan Umum, Yayasan dan lain-lain. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang menyelenggarakan tugas Negara lainnya, seperti Hakim pada Pengadilan Negeri dan Pengadilan Tinggi dan lain-lain.

- Pegawai Negeri Sipil Daerah

Pegawai Negeri Sipil Daerah merupakan PNS yang bekerja pada instansi Pemerintah Daerah. PNS ini dalam melaksanakan tugasnya dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), baik itu APBD provinsi maupun APBD Kabupaten/Kota. Pegawai Negeri Sipil daerah diangkat dan bekerja pada Pemerintahan Daerah Otonom baik pada Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota. Biasanya mereka akan bekerja pada pemerintah provinsi ataupun pada pemerintah kabupaten/kota.

Contoh pekerjaan yang diduduki oleh pegawai negeri sipil tingkat daerah, di antaranya adalah kepala dinas atau perkantoran, kepala bagian, kepala bidang, camat, kepala seksi, lurah, sekretaris camat dan sekretaris lurah.

II.1.3.1 Hak Dan Kewajiban PNS

Selaku pegawai negeri, tentunya memiliki hak dan kewajiban yang melekat pada dirinya yang harus ditunaikan. Pegawai negeri memiliki kewajiban

untuk melayani masyarakat umum, dan haknya adalah berupa gaji serta tunjangan yang besarnya disesuaikan dengan tingkat kepangkatan dari masing-masing pegawai negeri.

Tugas Pegawai Aparatur Sipil Negara, (ASN) menurut pasal 12 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, mempunyai tugas yaitu:

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Republik Indonesia

Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, berhak memperoleh hal sebagaimana diatur dalam Pasal 21 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara berhak:

- a. Gaji, tunjangan dan fasilitas;
- b. Cuti;
- c. Jaminan pension dan jaminan hari tua;
- d. Perlindungan; dan
- e. Pengembangan kompetensi.

Selain berhak memperoleh hak diatas tentunya Pegawai Negeri Sipil harus melakukan kewajiban dan diatur dalam Pasal 23 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara berkewajiban :

- a. Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah yang sah;
- b. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- d. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- f. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- g. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- h. bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan republik Indonesia.

Sebagai bagian dari aparatur negara, seorang PNS telah diikat oleh sumpah dan janjinya atas jabatan yang diembannya. Maka dari itu, seorang PNS berhak mendapatkan haknya, dan menunaikan kewajibannya. Ketika sumpah itu telah diucapkan saat pengangkatan menjadi PNS, maka adalah suatu masalah jika PNS tidak melakukan kewajibannya dan menyalahgunakan kewenangannya. Tidak melakukan kewajiban dalam hal ini adalah melakukan tindakan indisipliner, sedang dalam hal menyalahgunakan kewenangannya ialah melakukan tindakan PNS yang merugikan Negara yakni melakukan tindak pidana korupsi.

II.1.3.2 Prinsip Rekrutmen CPNS Berdasarkan Merit System

Dalam rekrutmen CPNS menggunakan prinsip merit system menurut Stahl (1962) mengemukakan beberapa prinsip dari merit, sebagai berikut:

1. *Publisitas Yang Memadai (Adequate Publicity)*

Pemberitahuan adanya lowongan pekerjaan berikut persyaratannya harus diberitahukan kepada publik sehingga masyarakat yang berminat memiliki kesempatan untuk mengetahuinya.

2. *Kesempatan Untuk Melamar (Opportunity to Apply)*

Setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk dapat melakukan lamaran terhadap suatu seleksi jabatan.

3. *Standar realistis (Realistic standards)*

Standar kualifikasi harus secara rasional berkaitan dengan pekerjaan yang akan diisi, dan harus berlaku secara imparial kepada seluruh kandidat yang membuat ketertarikan mereka diketahui.

4. *Tidak Adanya Diskriminasi (Absence of discrimination)*

Standar yang digunakan harus berisi faktor-faktor yang berkaitan dengan kemampuan dan kesesuaian untuk pekerjaan, bukan karena faktor di luar itu.

5. *Peringkat Berdasarkan Kemampuan (Ranking On The Basis Of Ability)*

Esensi kompetensi mengindikasikan peringkat calon/kandidat atas dasar evaluasi relatif akan kecakapan dan kesesuaian mereka, dan proses seleksi yang dapat berimplikasi terhadap peringkat dimaksud.

6. *Pengetahuan Tentang Hasil (Knowledge Of Results)*

Publik harus dapat mengetahui bagaimana proses berjalan, dan setiap orang yang percaya bahwa prosesnya tidak berjalan dengan baik dalam kasus yang menyangkut dirinya, maka yang bersangkutan harus diberi kesempatan untuk melakukan tinjauan administrative.

Sedangkan menurut Colleen A. Woodard (2000) mengemukakan prinsip merit system, diantaranya :

a. Persaingan yang adil (*Fairness*).

Saat melamar CPNS di berbagai instansi manapun, sebagai pelamar tentu harus bersaing dengan sehat dan adil dengan pelamar yang lain guna menduduki suatu jabatan tertentu dengan ketentuan mempunyai spesifikasi yang disyaratkan oleh pemerintah/panitia seleksi.

b. Keadilan (*Equity*)

Artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi. Equity adalah persamaan hak semua warga negara untuk memperoleh kesempatan pekerjaan tanpa memandang jenis kelamin, usia, ras, kiblata politik, agama, dan disabilitas mereka.

c. Penghargaan (*Reward*)

Reward dalam jabatan publik (*public employment*) berasaskan prestasi bukan atas dasar prinsip politik atau diskriminasi ataupun tindakan favoritisme lainnya. Sistem Merit sebagai prinsip fundamental wajib dilakukan dalam praktik penyelenggaraan manajemen ASN. Jika prestasi kerja tergolong baik maka pegawai (SDM) akan diberikan penghargaan atau *reward* berupa kenaikan penghasilan dan/atau karir jabatan.

Sedangkan jika prestasi kerja pegawai (SDM) tergolong buruk maka akan menerima *punishment* berupa penurunan penghasilan dan/atau karir jabatan. Dengan reward atau punishment yang diterapkan dalam konsep merit system akan membawa dampak yang positif bagi kinerja kerja SDM itu sendiri. *Reward* akan memberikan reaksi pada SDM untuk mempertahankan dan bahkan lebih meningkatkan prestasi kerja. Sebaliknya, *punishment* akan menimbulkan reaksi untuk meninggalkan atau tidak mengulang sikap yang dapat membuat prestasi kerja buruk. Oleh karena itu, konsep merit system membuat SDM akan terdorong untuk berprestasi kerja tinggi sehingga akan berdampak langsung pada pencapaian prestasi tinggi dari unit kerja SDM tersebut yang pada akhirnya institusi/organisasi secara menyeluruh akan mencapai prestasi yang tinggi pula.

Dari pendapat-pendapat di atas, penulis berpendapat bahwa prinsip merit yang dikemukakan Colleen A. Woodard mendekati realita dalam konteks penelitian ini karena tercakup seluruh dimensi yang dipersyaratkan untuk lengkapnya dipenuhi sebuah prinsip. Syarat-syarat dimaksud adalah informasi, kesamaan kesempatan, standar yang tidak mengada-ada, semuanya adil dan transparan. Oleh karena itu penulis menjadikannya sebagai rujukan untuk berpendapat tentang prinsip merit yang digunakan dalam penelitian ini.

II.2 Kerangka Berpikir

Pelaksanaan rekrutmen merupakan salah satu kegiatan dari rangkaian kegiatan Sistem Administrasi Kepegawaian yang sangat menentukan kualitas Sumber Daya Manusia yang akan melaksanakan kegiatan dalam sebuah

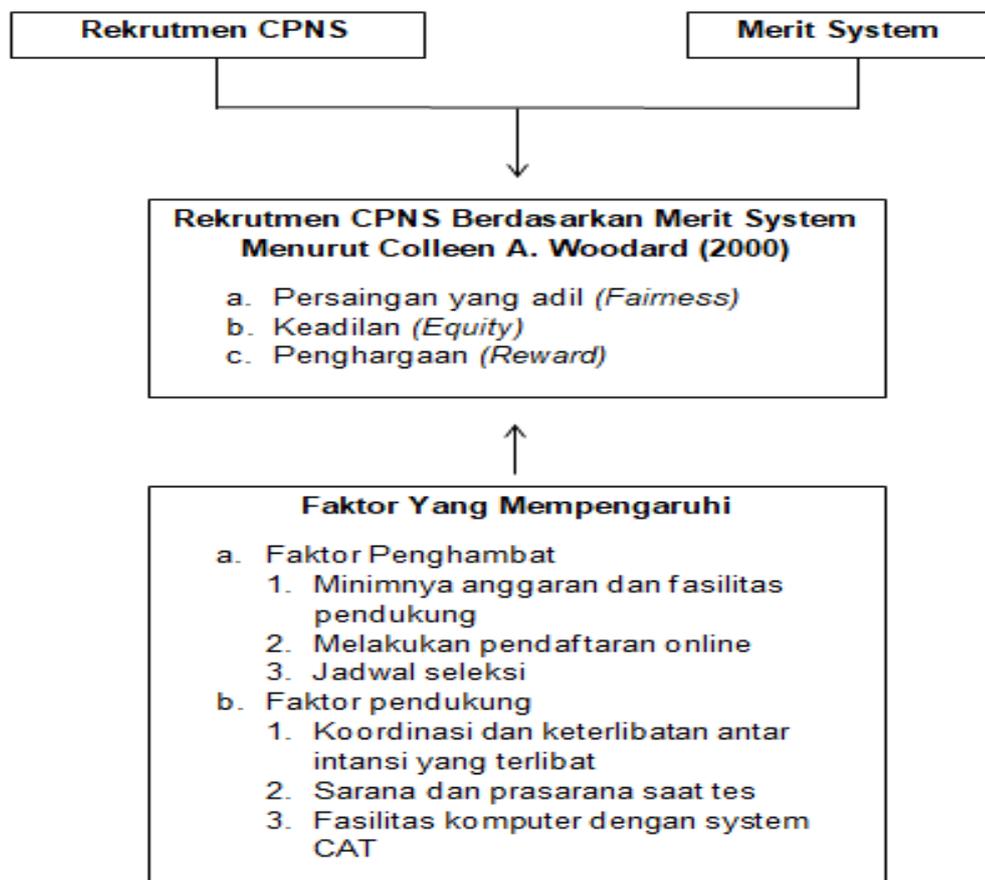
organisasi (dinas). Rekrutmen CPNS dimaksudkan untuk mencari dan menemukan pegawai untuk mengisi lowongan ataupun jabatan yang ada sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dalam hal rekrutmen.

Pelaksanaan prosedur rekrutmen merupakan salah satu kegiatan dari rangkaian kegiatan Sistem Administrasi Kepegawaian yang sangat menentukan kualitas Sumber Daya Manusia yang akan melaksanakan kegiatan dalam sebuah organisasi (dinas). Rekrutmen CPNS dimaksudkan untuk mencari dan menemukan pegawai untuk mengisi lowongan ataupun jabatan yang ada sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dalam hal rekrutmen.

Salah satu hal yang penting dalam menciptakan pemerintahan yang efektif adalah memilih aparatur berdasarkan merit system. Merit system merupakan kebijakan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan kualitas, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan faktor politik, ras, agama, asal usul, jenis kelamin, dan kondisi kecacatan.

Saat ini hampir semua instansi pemerintah dalam melaksanakan rekrutmen CPNS menggunakan merit system karena merit system penerapannya telah diamanatkan dalam UU No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Tujuan diterapkannya Sistem Merit adalah untuk memastikan jabatan pegawai yang ada di birokrasi pemerintah yang memenuhi persyaratan kualifikasi dan kompetensi. Dalam penerapan merit system tentu terdapat faktor yang mempengaruhi atau memperlambat penerapan merit system antara lain administratif, faktor politik dan budaya, dan hal teknis.

Teori yang akan diambil dari penelitian ini yaitu rekrutmen CPNS berdasarkan merit system Menurut Colleen A. Woodard (2000) meliputi Persaingan yang adil (*fairness*), keadilan (*equity*), dan penghargaan (*reward*). Dalam pelaksanaan rekrutmen CPNS berdasarkan merit system tentunya juga akan menemukan hambatan dalam dalam melakukan proses tersebut



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian