

TESIS

Penerapan Merit System Dalam Penempatan Jabatan Struktural ASN Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke

Disusun dan diajukan oleh:

**Willibrodus Sabon Duran
E012191021**



PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2022

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENERAPAN MERIT SISTEM DALAM PENETAPAN JABATAN
STRUKTURAL ASN PADA PEMERINTAH DAERAH
KABUPATEN MERAUKE**

Disusun dan diajukan oleh
WILLIBRODUS SABON DURAN
E012191021

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Administrasi Publik Fakultas
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
pada tanggal **24 Agustus 2022**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Sangkala, MA
Nip. 19631111991031002

Pembimbing Pendamping,

Dr. Suryadi Lambali, MA.
Nip. 195901181985031006

Ketua Program Studi
Administrasi Publik,

Dr. Suryadi Lambali, MA.
Nip. 195901181985031006

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,

Dr. Phil Sukri., S.I.P. M.Si.
Nip. 197508182008011008



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Willibrodus Sabon Duran

NIM : E012191021

Program Studi : Administrasi Publik

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulis saya yang berjudul, ***PENERAPAN MERIT SISTEM DALAM PENETAPAN JABATAN STRUKTURAL ASN PADA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN MERAUKE.***

Adalah karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alih tulisan orang lain. Bahwa TESIS yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan TESIS ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 24 Agustus, 2022

Yang menyatakan,



Willibrodus Sabon Duran

KATA PENGANTAR

Segala puji, hormat dan kemuliaan senantiasa penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena hanya oleh hikmat, rahmat dan penyertaanNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan study Program Magister Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar. Penelitian dan Penulisan Tesis ini juga dimaksudkan untuk mengetahui penerapan sistem merit pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke.

Dalam penyelesaian Tesis ini banyak mengalami kendala-kendala, namun dengan satu keyakinan bahwa untuk meraih yang terbaik memerlukan pengorbanan yang tidak sedikit pula, sehingga tantangan dan rintangan tersebut menjadi makna sebuah pengorbanan. Penyelesaian studi dan Tesis ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik yang berwujud bimbingan teknis, moral maupun material. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penghargaan dan terima kasih dengan penuh hormat disampaikan kepada:

1. Dr. Suryadi Lambali, MA, selaku Ketua Program Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar dan sekaligus sebagai Pembimbing Kedua. Terimakasih atas segala arahan, nasehat dan dorongannya dalam penyelesaian Tesis dan Study.
2. Prof. Dr. Sangkala, MA, selaku Pembimbing Pertama yang senantiasa memberikan arahan bimbingan dalam penyelesaian Tesis ini.
3. Seluruh dosen pengajar Program Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar, atas waktu, tenaga dan pikirannya yang telah didedikasikan selama proses perkuliahan.

4. Untuk Pemerintah Kabupaten Merauke, Bapak Bupati dan Sekretaris Daerah yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melanjutkan study program magister dan telah membantu selama proses perkuliahan.
5. Untuk kedua orang tua, ayahanda Dominikus Duran dan ibunda Marlina Kabubu yang dengan penuh kesederhanaan begitu banyak mencurahkan kasih sayang, doa serta harapan buat saya.
6. Untuk istri Agnesa F. Sari dan anak terkasih Deogratias D. Duran Boleng yang senantiasa memberi semangat dan kekuatan ekstra bagi penulis untuk menyelesaikan study ini.
7. Rekan-rekan seangkatan Program Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar yang saling ,menguatkan dalam penyelesaian study ini.
8. Seluruh staf pengelola Program Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar.
9. Semua narasumber, pimpinan sekaligus atasan langsung sayad dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis selama penelitian, penulisan Tesis dan penyelesaian study ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan permohonan maaf dan kiranya Tesis ini dapat memberikan kontribusi positif dan dapat bermanfaat bagi kita semua, Amin.

Makassar, 23 Agustus 2022

Penulis,

WILLIBRODUS SABON DURAN

ABSTRAK

WILLIBRODUS SABON DURAN. *Penerapan Sistem Merit dalam Penempatan Jabatan Struktural ASN di Pemerintahan Daerah Kabupaten Merauke (dibimbing oleh Sangkala dan Suryadi Lambali).*

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan sistem merit dalam penempatan jabatan struktural di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke berdasarkan Permenpan RB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Informan penelitian adalah individu-individu terkait yang mampu menjelaskan penerapan sistem merit. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuh aspek penilaian penerapan sistem merit di Pemerintah Kabupaten Merauke menunjukkan tidak semua aspek telah diterapkan. Aspek-aspek yang telah diterapkan antara lain perencanaan kebutuhan pegawai, pelaksanaan seleksi dan promosi, manajemen karir, serta penerapan penghargaan dan sanksi. Adapun sistem informasi kepegawaian belum terintegrasi. Begitu juga dengan perlindungan ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang belum terlaksana secara optimal.

Kata kunci: manajemen SDM, sistem merit, penempatan jabatan struktural



ABSTRACT

WILLIBRODUS SEBON DURAN. *The Implementation of Merit System in the Placement of Structural Position of State Civil Apparatus in the Regional Government of Merauke Regency* (supervised by Sangkala and Suryadi Lambali)

The aim of this research is to analyze the implementation of merit system in the placement of structural position in the regional government of Merauke Regency based on the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Regulation Number 40 Year 2018 on the Guidelines of Merit System in the Management of State Civil Apparatus.

This research used qualitative approach. The informants were related individuals who could explain the implementation of merit system. The techniques of data collection were observation, in-depth interview, and documentation.

The results of the research indicate that not all of the seven assessment aspects of the implementation of merit system in the regional government of Merauke Regency are applied. The aspects that have been implemented are the planning of employees' need, the implementation of selection and promotion, career management, and the application of reward and sanction. Meanwhile, employment information system is not yet integrated. Similarly, the protection of State Civil Apparatus from acts of abuse of authority has not been implemented optimally.

Keywords: the management of human resources, merit system, the placement of structural position



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Sistem Merit Dalam Perspektif Administrasi Publik.....	11
2.2 Sistem Merit Dalam Penempatan Pegawai.....	16
2.3 Jabatan Struktural Aparatur Sipil Negara.....	66
2.4 Penelitian Terdahulu.....	73
2.5 Kerangka Pikir.....	74
BAB III METODE PENELITIAN.....	77
3.1 Pendekatan Penelitian.....	77
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	78
3.3 Informan Penelitian.....	78
3.4 Sumber Data.....	79
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	80
3.6 Teknik Analisis Data.....	81
3.7 Fokus Penelitian.....	81
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	83
4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	95
4.2.1 Proses Penempatan pejabat Struktural Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke.....	97
4.2.2 Faktor Penyebab Sistem Merit Belum Diterapkan Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke.....	122
BAB V PENUTUP.....	128
5.1 Kesimpulan.....	128
5.2 Saran.....	129
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Pejabat Struktural Berdasarkan Eselon	6
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu.....	73
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan Per 31 Desember 2020.....	85
Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Berdasarkan Eselon Per 31 Desember 2020	86
Tabel 4.3 Susunan Perangkat Daerah di Kabupaten Merauke	87
Tabel 4.4 Tunjangan dan Insentif Pejabat Struktural Pada Pemerintah Merauke	110
Tabel 4.5 Tingkat Pendidikan Jabatan Struktural Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke.....	119

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pikir	76
Gambar 2 Tahap Rekrutmen Terbuka.	100
Gambar 2 Penilaian Kinerja Berdasarkan PP Nomor 30 Tahun 2019.	104

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya organisasi. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor dan unsur lain telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Oleh karena itu, hendaknya organisasi memiliki sumber daya manusia yang cakap, kompeten, dan memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna.

Peran strategis sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, dimana fungsi organisasi adalah mengarahkan semua sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan masyarakat sebagai sektor eksternal utama. Sumber daya manusia memberikan nilai tambah sebagai tolak ukur keberhasilan organisasi.

Organisasi publik sering dipandang sebagai organisasi pemerintah atau dikenal sebagai birokrasi pemerintah. Organisasi publik merupakan

sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak, dan tidak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya.

Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan serta berorientasi untuk melayani masyarakat. Organisasi sektor publik adalah organisasi yang berhubungan langsung dengan penyediaan services and goods untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Dalam organisasi publik atau dalam hal ini birokrasi, sebagai organisasi memiliki sumber daya manusia yang dikenal dengan ASN (Aparatur Sipil Negara). Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 bahwa aparatur sipil negara adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Berkaitan dengan Aparatur Sipil Negara, jabatan dilingkup pemerintahan dibagi menjadi dua jenis, yakni jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan fungsional adalah jabatan yang tidak tertera dalam sebuah struktur organisasi, namun keberadaannya sangat dibutuhkan

karena fungsinya untuk melaksanakan tugas pokok dari organisasi. Sedangkan jabatan struktural adalah profesi Pegawai Negeri Sipil (PNS)

yang memiliki kedudukan dalam suatu struktur dari organisasi.

Berkenaan dengan penempatan ASN tentunya diharapkan sesuai dengan kompetensi serta kecakapannya. Sebagaimana prinsip atau konsep kerja yang dikenal yaitu "The Right Man In The Right Place" adalah menempatkan orang sesuai keahliannya, sebab seseorang akan mampu bergerak tepat dan cepat jika melakukan hal-hal yang sesuai dengan keahliannya.

Sebagai penjabaran agenda prioritas RPJMN 2020-2024, penerapan sistem merit ditetapkan sebagai satu dari tiga program prioritas bidang aparatur dalam RKP 2020, yaitu (1) peningkatan akuntabilitas kinerja, pengawasan, dan reformasi birokrasi, (2) peningkatan inovasi dan kualitas pelayanan publik, dan (3) penguatan implementasi manajemen ASN berbasis merit.

Aparatur Sipil Negara merupakan salah satu SDM yang keberadaannya sangat dibutuhkan dalam rangka pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. Berkenaan dengan tugas negara yang diemban oleh Pegawai para ASN tentunya tidak terlepas dari permasalahan. Ada sejumlah permasalahan yang menyertai sumber daya manusia, dalam hal ini Aparatur Sipil Negara. Dilihat dari fenomena yang ada serta dilansir dari media pemberitaan online nasional yaitu Tempo (07/12/2019) menyebutkan bahwa terdapat tujuh masalah besar Aparatur Sipil Negara yang dipaparkan

oleh Guru Besar IPDN. Adapun tujuh masalah besar tersebut, yakni (1) masih adanya mentalitas priyayi dalam diri para ASN, (2) pelayanan ASN yang masih buruk, (3) praktek korupsi dalam rekrutmen ASN, (4) banyaknyamutasi dan promosi yang dilakukan tidak sesuai aturan main, (5) perilaku koruptif yang masih ada, (6) pungutan liar oleh ASN kepada masyarakat, dan (7) politisasi birokrasi.

Sistem merit merupakan suatu sistem kepegawaian dimana pengangkatan atau penunjukan pegawai berdasarkan atas kompetensi. Terdapat dua kecakapan yang dimaksud, yakni kecakapan praktis dan kecakapan teoritis. Kecakapan praktis dilihat dari bagaimana pegawai dalam praktek bekerja sehari-hari sedangkan kecakapan teoritis dilihat dari kelulusan ujian jabatan.

Fitur sistem merit meliputi ujian kompetitif terbuka, kriteria yang mengedepankan keunggulan individu, dan klasifikasi karyawan berdasarkan analisis kinerja yang objektif. Namun, tidak ada satu pendekatan terbaik untuk mendesain sistem personalia modern. Satu pendekatan dapat digunakan dalam mengisi jenis pekerjaan tertentu (Stahlm 1962).

Basis struktural kepegawaian dibangun dari tiga gagasan, pertama, keyakinan bahwa pemenuhan pekerjaan merupakan hasil seleksi kompetitif terkait kompetensi, keterampilan, dan keberhasilan pekerjaan; kedua, bentuk merit system based adalah keamanan PNS dari penghindaran atau penyalahgunaan politik; ketiga, lembaga administrasi pemerintahan lebih

responsif terhadap tatanan politik dan dampaknya bagi organisasi.

Merit system dalam konteks seleksi, adalah proses yang adil dan teratur untuk mempekerjakan, membayar, mengembangkan, mempromosikan, mempertahankan, mendisiplinkan, dan memensiunkan orang. atas dasar kemampuan dan prestasi. Ini adalah kebalikan dari pekerjaan berdasarkan preferensi ras, etnis atau agama, penghargaan politik; diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, favoritisme pribadi, atau perangkat seleksi yang tidak divalidasi. Dengan kata lain, sistem merit didasarkan pada prinsip merit; dirancang untuk menghasilkan tenaga kerja yang kompeten dan stabil untuk menjalankan tata kelola pemerintahan.

Selain konsep di atas dari pakar di atas, pemerintah juga membuat konsep dalam menganalisis fenomena penerapan merit sistem dalam penempatan jabatan melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Dimana dijelaskan bahwa Sistem Merit diartikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa adanya diskriminasi. Lebih lanjut pemerintah merilis konsep merit sistem berupa kriteria sistem merit melalui Permenpan Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standard hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan

telah disepakati bersama. Istilah kinerja atau penampilan kerja seringkali disamakan dengan istilah yang lain yaitu job performance. Lebih lanjut kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kemampuan dan motivasi kerja. Kemampuan individual tergantung dari tingkat pengetahuan (knowledge) yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan (skill) yang dikuasai. Sedangkan motivasi kerja individual tergantung sikap (attitude) sebagai motivasi dasar dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi tersebut.

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya terkait penerapan sistem merit. Penelitian yang dilakukan oleh Dadang Supriatna (2020) dengan judul "*Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat*" mengungkapkan hasil bahwa penempatan pegawai berdasarkan merit sistem masih belum optimal, dan kendala yang dihadapi dalam penempatan pegawai yakni: a) Lemahnya aturan hukum dan penerapannya, b) Prinsip transparansi, c) Lemahnya sistem rekrutmen dan seleksi, d) Terkait tingkat kepuasan, dan e) Kurangnya political will, serta model atau metode penempatan pegawai

yang digunakan prosedur yang dilakukan oleh Baperjakat dan PPK.

Hasil penelitian tersebut serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Pemli Yafertinus Zebua (2021) yang berjudul *“Implementasi Sistem Merit Dalam Penempatan Kerja Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Toba Samosir”* bahwa penerapan sistem merit di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Toba Samosir masih belum sepenuhnya dilakukan sesuai prosedur. Faktor yang menyebabkan belum maksimalnya penerapan sistem merit dalam penempatan kerja dikarenakan agen pelaksana masih kurang berupaya memahami dan menjadikan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 sebagai rujukan dalam pengelolaankepegawaian pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Toba Samosir.

Sedikit berbeda dengan hasil penelitian *“Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan : Proses Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah”* yang dilakukan oleh Ahmad Faiz, Retno Sunu Astuti, dan Teuku Afrizal (2020) bahwa proses pengisian dan penempatan SDM Jabatan Pelaksana sudah sesuai dengan prinsip merit sistem, meskipun belum sepenuhnya diterapkan secara keseluruhan. Masih terdapat penempatan PNS yang belum sesuai dengan kebutuhan jabatan yaitu kualifikasi dan pangkat yang dipersyaratkan dalam menduduki jabatan tersebut (job specification).

Sementara itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Lisa Nurmaya dan

Rury Febrina (2021) dengan judul "*Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen ASN di Kabupaten Kampar*" mengungkapkan hasil bahwa indikator pelaksanaan aturan merit sistem dimana terkait dengan pelaksanaan rekrutmen yaitu: 1) perencanaan yang tertatapan teratur yang dilakukan melalui teknik rekrut merekrut yang kreatif dan inovatif, 2) setiap calon seleksi ikut berperan serta harus memiliki tanggung jawab dan dijelaskan dengan baik, 3) pelaksanaan sistem rekrutmen mengaitkan peserta yang memiliki kemampuan dan menjadi sumber yang sesuai dalam pelaksanaan rekrutmen agar mampu menampung semua masyarakat dari berbagai golongan, 4) setiap calon seleksi diberi perlakuan yang adil tidak memedulikan latar belakang dia dari suku mana; 5) rekrutmen dilaksanakan pada pengetahuan, kemampuan dan keahlian berdasarkan persaingan yang terbuka dan adil terhadap segala orang untuk mendapatkan kesetaraan pada kesempatan yang ada, 6) pelaksanaan prosedur pada seleksi dapat dilaksanakan guna menegaskan calon yang memiliki kemampuan dan tepat dalam memperoleh posisi dipekerjaan yang tepat sesuai kemampuannya, 7) staf yang diterima patut terlindungi dari berbagai sikap spesial karena suatu hal atau adanya sikap pembohongan untuk tujuan perpolitikan.

Terdapat perbedaan antara penelitian-penelitian terdahulu sebelumnya dengan penelitian yang penulis lakukan. Dimana penelitian ini menggunakan konsep merit sistem yang dikemukakan oleh Wungu dkk (2003) bahwa terdapat empat sub-sistem dari *merit system* adalah 1) kebijakan

penilaian karya pegawai (*performance appraisal*), 2) penghasilan (*compensation*), 3) karir (*career*), dan 4) pelatihan (*training*).

Salah satu kabupaten yang ada di Indonesia ialah Kabupaten Merauke. Kabupaten Merauke terletak di Indonesia bagian timur, tepatnya bagian selatan Papua. Kabupaten Merauke merupakan wilayah terluas diantara kabupaten/kota di Provinsi Papua. Dalam hal ini, pemerintah Kabupaten Merauke diharapkan mampu mengatur otonomi daerah dan desentralisasi dengan baik.

Peran para pegawai ASN di lingkungan pemerintahan Kabupaten Merauke sangat penting dalam mewujudkan visi dan misi daerah tersebut. Diharapkan sumber daya manusia memiliki yang berkemampuan dan kompeten sesuai dengan bidangnya, khususnya pada pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural di lingkup pemerintahan Kabupaten Merauke.

Berdasarkan data yang diperoleh dari BKPSDM Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke, jumlah pejabat struktural ialah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Jumlah Pejabat Struktural Berdasarkan Eselon

Eselon II	29 Orang
Eselon III	188 Orang
Eselon IV	583 Orang

Sumber Data : BKPSDM Pemda Kab.Merauke, Tahun 2021

Berdasarkan temuan penelitian, menunjukkan bahwa terdapat

beberapa permasalahan tentang sistem merit di lingkup pemerintah daerah Kabupaten Merauke. Pertama, untuk pengisian jabatan struktural eselon III dan IV dilingkup pemda Merauke belum dilelang. Pengisian jabatan struktural eselon III dan IV yang lowong biasanya diangkat dari stafintansi terkait yang secara PAJAMALAPU (Pangkat, Jabatan, Masa Kerja, Pengalaman, Pendidikan dan Usia) memumpuni menurut BKPSDM selaku instansi pengelola kepegawaian. Temuan kedua, beberapa pejabat tidak memenuhi syarat dalam menduduki suatu jabatan. Satu jabatan eselon III ditempati oleh pejabat dengan golongan IIIc, seharusnya minimal pangkat adalah IIIId. Kemudian beberapa jabatan eselon IV ditempati oleh pejabat dengan golongan IIb-IIId, padahal minimal pangkat seharusnya IIIa. Hal ini disebabkan karena keterbatasan jumlah Sumber Daya Manusia, kompetensi dan tingkat Pendidikan SDM yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke Selain itu, banyak pejabat tidak memenuhi unsur "the right man on the right place" (BKPSDM, 2021).

Selain itu, berdasarkan informasi melalui wawancara dengan informan, komitmen Kepala Daerah juga dipertanyakan, dimana banyak pejabat yang menduduki jabatan struktural merupakan loyalis Bupati terpilih sehingga kualifikasi pendidikan, kompetensi, kinerja serta prestasi yang dimiliki seorang ASN dikesampingkan.

Kedua, pengaruh Luar (lingkungan organisasi ataupun balas jasa orang lain). Ketiga, pengaruh lingkungan organisasi dimana pihak yang merasa memiliki hubungan kedekatan dengan kepala daerah menitipkan

pegawai untuk diangkat dalam jabatan tanpa memperhatikan kualifikasi, pendidikan, kompetensi dan kinerja. Ketiga, penilaian Kinerja, dalam PP nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil telah berupaya menerapkan sasaran kinerja pegawai (SKP) agar prestasi kerja dapat terukur, namun mindset ASN pada umumnya di Kabupaten Merauke SKP hanya sebagai formalitas untuk syarat kenaikan pangkat setiap empat tahun.

Keempat, pengembangan kompetensi yang sangat terbatas. Kelima, keterbatasan anggaran menjadi alasan utama dalam hal pengembangan kompetensi. Kondisi tersebut bertentangan dengan PP Manajemen PNS yang mewajibkan setiap pegawai untuk mengembangkan kompetensi minimal 20jam pelajaran setiap tahunnya. Kelima, Standar Kompetensi yang belum tersusun dimana Pemerintah daerah Kabupaten Merauke melalui bagian organisasi tata laksana dan BKPSDM belum menyusun dan menetapkan standar kompetensi jabatan untuk seluruh jabatan struktural yang ada di Kabupaten Merauke.

Dengan berbagai temuan masalah tersebut turut berdampak pada kinerja pejabat struktural. Oleh karena itu, berdasarkan berbagai temuan penelitian penempatan pegawai pada setiap jabatan harus sesuai berdasarkan pada Sistem Merit oleh karena itu penelitian ini penting untuk dilakukan. Dengan demikian penulis tertarik untuk meneliti dengan tema **“Penerapan Merit Sistem dalam Penempatan Jabatan Struktural ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini ialah, sebagai berikut :

1. Bagaimana proses penempatan jabatan Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke ?
2. Mengapa Sistem Merit belum dilaksanakan dalam penempatan Jabatan Struktural ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dituliskan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui proses penempatan ASN pada jabatan struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor penyebab belum dilaksanakannya Sistem Merit dalam penempatan jabatan struktural ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat akademis dalam penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan administrasi publik. Khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, sehingga dapat berkontribusi dalam perkembangan ilmu.
2. Manfaat praktis dalam penelitian ini, diharapkan akan memberikan rekomendasi pada pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil kebijakan-kebijakan dan dapat menambah wawasan tentang merit

sistem dan dapat diterapkan dalam penempatan pegawai, khususnya penempatan jabatan struktural ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.2 Sistem Merit Dalam Perspektif Administrasi Publik

Perbaikan kinerja aparat pelayanan publik merupakan salah satu isu penting dalam reformasi administrasi publik di berbagai negara, termasuk Indonesia. Tuntutan perbaikan kinerja aparat publik semakin besar jika dikaitkan dengan upaya Pemerintah untuk meningkatkan daya saing negara dalam persaingan global (Balfour, 1997).

Dalam perspektif administrasi publik, merit sistem merupakan isu yang berkembang dalam studi manajemen publik, khususnya manajemen sumber daya manusia (MSDM). Administrasi publik memiliki kompleksitas nilai, hal ini disebabkan oleh banyaknya pemangku kepentingan dalam organisasi publik dan semua pemangku kepentingan tersebut ingin mendapatkan layanan yang memuaskan dari administrasi publik tersebut.

Urgensi sumber daya manusia dalam administrasi publik di samping karena perannya tidak dapat digantikan oleh mesin juga peran tersebut hanya mungkin dilakukan oleh administrasi publik. Pemberian layanan yang bersifat mendasar seperti pengambilan keputusan, regulasi dan pembuatan kebijakan hanya dapat diperankan oleh administrasi publik.

Layanan seperti ini memerlukan sumber daya manusia berkualitas. Sumber daya manusia yang mampu memahami masalah-masalah yang dihadapi dan sekaligus memenuhi kebutuhan publik. Oleh karena itu sistem

merit kemudian menjadi sebuah terobosan dalam memenuhi tuntutan akan Aparatur Sipil Negara yang memiliki kompetensi dalam menjalankan birokrasi dan pelayanan publik.

Sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen sumberdaya manusia yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil, terbuka dan wajar. Dimana sistem merit pertama kali diterapkan di China hingga sekarang. Pada saat itu, untuk dapat menjadi pegawai kekaisaran, seseorang harus melalui ujian yang sangat kompetitif. Orang-orang yang akan bekerja di kekaisaran, bukan hanya orang-orang yang dekat dengan penguasa dan punya hubungan darah dengan kekaisaran, tetapi harus betul-betul orang yang memiliki kompetensi.

Definisi dari merit system menurut kosa kata "*merit; a good quality which is deserve to be praised* (hal-hal yang baik patut di hargai)" sedangkan "*system; a set of thing that that are connected or that work together* (Hornby, 1997) (Gabungan beberapa faktor yang terkait satu sama lain, dan jika salah satu faktor berubah akan mempengaruhi perubahan pada faktor-faktor terkait lainnya). Pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada prestasi (*merit*) yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujud nyata secara baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung kepada naik atau turunnya penghasilan dan atau karir pegawai.

Kata merit berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti jasa, manfaat serta prestasi. Merit pay merupakan pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau kinerja seseorang maupun manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi secara sederhana. Konsep merit pay merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi kerja (*performance*) karyawan. Dalam hal ini penilaian kinerja karyawan merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan manajemen agar merit pay dapat diterapkan dengan baik. Imbalan berupa upah atau gaji merupakan salah satu diantara imbalan ekstrinsik yang dapat dicapai orang-orang melalui kegiatan bekerja.

Berdasarkan pendekatan analisa kosa kata serta teori perubahan perilaku tersebut, maka kebijakan personalisa berdasarkan *merit system* diberi batasan pengertian atau didefinisikan sebagai “pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada prestasi (merit) yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya sebagai baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung pada naik atau turunnya penghasilan dan/atau karir jabatan pegawai (Wungu dkk, 2003).

Sistem merit bukanlah sistem yang baru, pada awal tahun 1800, sistem sipil dari patronase telah dibentuk sebagai metode pengisian jabatan pekerjaan di pemerintahan. Dua tahun kemudian, Kongres mengeluarkan undang-undang pegawai negeri baru tahun 1882,

undang-undang Pendleton yang menetapkan sistem pegawai negeri bagi karyawan federal guna melindungi mereka terhadap kesepakatan patronase. Etika undang-undang sistem merit pertama untuk sekolah dibentuk oleh California

Sistem merit memiliki peran yang penting dalam mewujudkan sistem organisasi yang baik dalam pemerintahan, sehingga implikasinya akan terbentuk pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan yang baik. Hal ini disebabkan, pentingnya peran sebuah pemerintahan dalam mewujudkan kesejahteraan di dalam suatu negara, tidak heran, ASN sebagai penyelenggara pemerintahan dalam mewujudkan hal tersebut dari sisi pemerintah juga memiliki peran yang penting. Kualitas Aparatur Sipil Negara dalam bekerja dan sistem yang mengikat akan mempengaruhi bagaimana kualitas pelayanan instansi pemerintahan kepada masyarakat. Mengingat pentingnya peran ini, jika dilihat di lapangan, sayangnya masih banyak kritik dan hal yang perlu ditingkatkan oleh pemerintah.

Masalah-masalah mengenai kualitas pelayanan pemerintah, seperti sulit dan rumitnya untuk mendapat perizinan, belum meratanya akses pendidikan dan kesehatan, hingga kasus korupsi. Rendahnya kualitas pelayanan ini secara linear berhubungan dengan kualitas kinerja sumber daya manusia yang melayani, yaitu Aparatur Sipil Negara.

Ditinjau akan keadaan lapangan ternyata ada banyak juga permasalahan yang dialami oleh seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugasnya, diantaranya mengenai sistem kerja yang tidak

atau belum berorientasi pada kinerja pegawai, ketidak jelasan dan sulitnya peningkatan karier di dalam sistem, sumber daya manusia yang tidak berkualitas, sedikitnya pembinaan karier untuk pegawai, dan banyak lagi. Permasalahan mengenai sistem kerja yang belum berorientasi pada kinerja pegawai akan menjadi bentuk ketidakadilan terhadap pegawai-pegawai ASN yang berusaha maksimal dalam bekerja. Hal ini karena bentuk prestasi mereka dalam bekerja dan kontribusinya tidak akan masuk ke dalam penilaian. Sehingga, bekerja secara maksimal akan terasa seperti buang-buang tenaga bagi pegawai.

Tentunya hal ini akan membuat kontribusi dari ASN dalam pekerjaannya bukanlah kontribusi terbaiknya, yang menyulitkan adanya peningkatan kualitas pelayanan secara keseluruhan. Lalu, ada pula permasalahan mengenai sulitnya peningkatan karier seorang ASN di dalam sistem. Hal ini berkaitan mengenai permasalahan sebelumnya, yang menjelaskan bahwa sistem yang belum berorientasi pada kinerja akan membuat pegawai ASN sulit untuk melakukan peningkatan karier.

Berbagai permasalahan diatas merupakan gambaran dari masalah-masalah yang dapat dihadapi oleh seorang ASN. Untuk memperbaiki hal tersebut, sistem merit hadir sebagai solusi dalam manajemen sumberdaya manusia sektor publik dalam kajian administrasi publik. Sistem merit berusaha dibangun dan diterapkan untuk membuat lingkungan kerja yang suportif untuk perkembangan kualitas kinerja, mulai dari proses rekrutmen, proses ketika menjabat sebagai ASN hingga akhir jabatan.

2.3 Sistem Merit Dalam Penempatan Pegawai

2.3.1 Konsep Sistem Merit

Sistem Merit adalah sebuah metode manajemen personil yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan ekonomi dari jasa dan kebaikan masyarakat dengan menyediakan untuk seleksi dan retensi karyawan, in- service peluang promosi dan hal-hal terkait lainnya berdasarkan prestasi dan kebugaran.

Dalam Ensiklopedi Administrasi (1987) Merit Sistem didefinisikan sebagai suatu sistem kepegawaian dimana pengangkatan seseorang untuk menduduki suatu jabatan berdasarkan atas kecakapan orang yang diangkat. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus dalam ujian-ujian jabatan. Selanjutnya tidak hanya pengangkatan saja yang akan berdasarkan ujian-ujian jabatan, melainkan juga kenaikan gaji, kenaikan tingkat dan pangkat.

Permenpan RB Nomor 40 tahun 2018 menyebutkan bahwa system merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Moekijat (2000) mengartikan merit sistem (sistem kecakapan) sebagai suatu sistem kepegawaian dimana pengangkatan atau penunjukan pegawai berdasarkan atas kecakapan. Ada dua macam kecakapan,

kacakapan praktis dan kecakapan teoritis. Kacakapan praktis dibuktikan dengan bagaimana ia dalam praktek sehari-hari bekerja; kecakapan teoritis dibuktikan dengan lulus dalam ujian jabatan.

Berman, dkk (2006) menyebutkan bahwa sistem merit diartikan sebagai proses, rekrutmen, promosi, penghargaan dan hukuman yang adil, dan teratur berdasarkan kualifikasi, kinerja, dan seleksi kompetitif yang dinilai para ahli.

Sementara itu, Enceng Dkk (2006) mengatakan bahwa pengangkatan pegawai dalam sistem ini didasarkan atas kecakapan. Sistem ini beranggapan bahwa negara akan maju apabila pegawai-pegawainya terdiri atas orang-orang yang cakap. Oleh karena itu, kepada pegawai harus diberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan efisiensi kerja. Kelemahan sistem ini adalah terlalu menekankan kepada pekerjaan rutin, barang-barang atau benda-benda dan menganggap manusia adalah sebagai mesin.

Penerapan sistem merit (merit system) yaitu adanya kesesuaian antara kecakapan yang dimiliki seorang pegawai dengan jabatan yang dipercayakan kepadanya, meliputi tingkat pendidikan formal, tingkat pendidikan non formal atau diklatpim, pendidikan teknis, tingkat pengalaman kerja, dan tingkat penguasaan tugas pekerjaan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan merit (merit system) dalam kebijakan promosi jabatan di daerah meliputi regulasi, kontrol eksternal dan komitmen pelaku (Nurrohman; 2007).

2.3.2 Prinsip-Prinsip Merit Sistem

Konsekuensi dari penerapan merit sistem dalam suatu organisasi adalah harus ada standar kompetensi atau tolak ukur kinerja dalam organisasi tersebut. Tolak ukur kinerja itu harus dipenuhi oleh seorang pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Aplikasinya, seorang karyawan harus tahu secara terperinci mengenai pekerjaannya, tahu akan job descriptionsnya, job specificationsnya, target dari pekerjaannya dan bagaimana hasil penilaian akan kinerjanya.

Dari rangkaian tersebut maka seorang karyawan akan tahu bagaimana kualitas kerjanya dan bagaimana penilaian pimpinan atas produktivitas kinerjanya. Implementasi merit sistem dapat mewujudkan transparansi dalam pembinaan karier. Selain itu akan terdapat kompetisi yang sehat diantara karyawan dalam organisasi tersebut, sehingga tidak akan ada lagi kesan like or dislike dalam mempromosikan seorang karyawan untuk menduduki suatu jabatan.

Sistem Merit adalah proses mempromosikan dan mempekerjakan pegawai pemerintah berdasarkan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan, bukan pada koneksi politik mereka. Ini adalah kebalikan dari sistem Spoils dan patronage sistem.

Berangkat dari penjelasan tersebut di atas, maka untuk melaksanakan merit sistem dengan baik harus didasarkan pada beberapa prinsip sebagai berikut:

1. Rekrutmen harus berasal dari individu-individu berkualitas dari sumber yang tepat dalam upaya untuk mencapai tenaga kerja dari semua segmen masyarakat, dan seleksi dan kemajuan harus ditentukan semata-mata berdasarkan kemampuan relatif, pengetahuan, dan keterampilan, setelah jujur dan terbuka persaingan yang menjamin bahwa semua mendapatkan kesempatan yang sama.
2. Semua pegawai dan pelamar kerja harus menerima perlakuan yang adil dan merata dalam semua aspek manajemen personalia tanpa memperhatikan afiliasi politik, ras, warna kulit, agama, asal negara, jenis kelamin, status perkawinan, usia, atau kondisi handicapping, dan dengan tepat menganggap untuk privasi mereka dan hak konstitusional.
3. Membayar harus disediakan untuk pekerjaan yang sama dengan pertimbangan yang tepat baik, insentif yang sesuai dan pengakuan harus disediakan untuk keunggulan kinerja.
4. Semua pegawai harus memelihara standar tinggi integritas, kelakuan, dan kepedulian kepentingan publik.
5. Pegawai harus digunakan secara efisien dan efektif.
6. Pegawai harus dipertahankan berdasarkan kecukupan kinerja mereka, kinerja yang tidak memadai harus diperbaiki, dan karyawan harus dipisahkan yang tidak bisa atau tidak akan meningkatkan kinerja mereka untuk memenuhi standar yang diperlukan.

7. Karyawan harus diberikan pendidikan dan pelatihan yang efektif dalam kasus-kasus dimana pendidikan dan pelatihan semacam akan menghasilkan yang lebih baik kinerja organisasi dan individu.
8. Para pegawai harus dilindungi terhadap tindakan sewenang-wenang, favoritisme pribadi, atau pemaksaan untuk tujuan politik partisan, dan dilarang menggunakan otoritas resmi untuk memengaruhi standar-standar penempatan yang harus dipenuhi.
9. Pegawai tidak boleh dilindungi bila: a. melanggar aturan, hukum, atau peraturan, atau b. salah urus, buang-buang waktu dan penyalahgunaan wewenang.

Sementara itu, dalam Permenpan RB Nomor 40 tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit menyatakan bahwa prinsip sistem merit didasarkan 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.

2.2.3 Indikator Penerapan Merit Sistem

Penerapan merit sistem membutuhkan sejumlah pengetahuan dan keterampilan disamping pengalaman kerja yang harus dimiliki seorang pegawai sesuai dengan tuntutan jabatan yang akan ditempatinya. Oleh karena itu pendidikan dan latihan mempunyai peranan penting dalam membekali pegawai dengan sejumlah pengetahuan dan ketrampilan yang

dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang dituntut oleh jabatan yang ditempatinya.

Menurut Wungu dkk (2003) bahwa terdapat empat (4) kebijakan pokok sebagai sub-sistem dari *merit system* adalah 1) kebijakan penilaian karya pegawai (*performance appraisal*), 2) penghasilan (*compensation*), 3) karir (*career*), dan 4) pelatihan (*training*).

Keempat subsistem dari *merit system* tersebut selanjutnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penilaian Kinerja Pegawai

Subsistem pertama ini penekanannya pada sistem kebijakan personalia di bidang penilaian karya pegawai dengan tujuan utamanya untuk menghasilkan nilai prestasi kerja pegawai yang optimal objektif. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Menurut Werther dan Davis (1996), hasil kerja dapat digambarkan sebagai : (1) apa yang dicapai atas kinerja yang terlihat, (2) kemampuan kerja / alat, bekerja berkemampuan dengan menggunakan tenaga. Unjuk kerja merupakan kinerja sesuaidengan suatu catatan yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu selama suatu periode tertentu. Dengan kata lain unjuk kerja dapat menunjukkan seberapa banyak hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar kerja yang ada dalam setiap waktu. Hasil ini dapat bersifat sebagai suatu yang biasa diukur, atau sesuatuyang

tidak diukur, karena hanya merupakan langkah-langkah atau proses kegiatan.

Selanjutnya Sujak (1990 : 230) mendefinisikan bahwa penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk memperoleh informasi tentang keberhasilan dan kegagalan pegawai dalam menjalankan tugas pada bidang masing masing.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dengan Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah : kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Merit system dianggap sebagai salah satu solusi untuk mengatasi "*Low Performance*" disebabkan merit system dapat

memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja, karena adanya penilaian untuk mengukur kinerja pegawai. Jika penilaian yang dilakukan tidak baik maka penerapan merit system tidak akan efektif. Menurut Wilkerson (1995) Kelemahan system penilaian sebagai berikut :

- a. Pekerja staf, manejer dikaitkan banyak system, proses dan orang. Tetapi focus penilaian kinerja hanya kepada individu, hal ini menghasilkan penilaian yang bersifat individual bukan suatu system dalam suatu organisasi;
- b. Penilaian kinerja menganggap system dalam organisasi tersebut konsisten, dan dapat diprediksi. Padahal dalam kenyataan system dan proses merupakan subyek yang dapat berubah karena secara sadar manajemen harus melakukan perubahan sesuai dengan kemampuannya serta tuntutan organisasi ;
- c. Penilaian kinerja menuntut persyaratan proses penilaian yang obyektif, konsisten dapat dipercaya serta adil, tetapi disisi lain penilaian kinerja akan dapat dilihat pegawai sebagai hal yang mendadak dan didasarkan fovoritisme.
- d. Agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik diperlukan cara sebagai berikut:
 - 1) Yang diukur adalah benar-benar prestasi
 - 2) Menggunakan tolak ukur yang jelas agar obyektif
 - 3) Dimengerti, dipahami dan dilaksanakan sepenuhnya oleh

semua anggota organisasi yang terlibat dalam penilaian.

4) Dilaksanakan secara konsisten.

Untuk menerapkan merit system diperlukan *job analysis*, untuk pengembangan merit system harus mengacu kepada tujuan organisasi. Tujuan merit system untuk memotivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Faktor-faktor penyebab kegagalan dalam penerapan *merit system* menurut Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsojo yang dikutip oleh Sumiati P. Sinurat (2007) adalah :

- a. Nilai insentif imbalan yang ditawarkan terlampau rendah;
- b. Kaitan antara kinerja dan imbalan sangat rendah;
- c. Supervisor seringkali menolak penilaian kinerja;
- d. Kontrak serikat pekerja mempengaruhi keputusan gaji

Keuntungan Merit system :

- a. Adanya system penilaian kinerja;
- b. Adanya usaha/ motivasi untuk peningkatan ketrampilan dan kinerja oleh pegawai.

Kerugiannya :

- a. Karir seseorang akan mentok, karena sulitnya untuk naik tingkat kalau tidak disertai oleh kemampuan pegawai;
- b. Sulitnya memberikan penilaian yang obyektif;
- c. Kurangnya perhatian untuk membangun suatu proses yang terpecah dan untuk menyakini pegawai.

Menurut Simamora (1997) Sebuah merit system sebaiknya

diawali dengan sikap “memiliki” sistem tersebut oleh kalangan pegawai.

Untuk melakukannya, langkah-langkah berikut patut diikuti :

- a. Mematok standar kinerja yang tinggi. Puncak prestasi jarang dihasilkan dari pengharapan yang sedang-sedang saja;
- b. Membuat sistem penilaian kinerja yang akurat. Fokus pada kriteria yang berorientasi pada hasil dan khas pekerjaan;
- c. Melatih penyelia dalam mekanisme penilaian kinerja dan seni pemberian umpan balik kepada bawahan. Kinerja yang tidak efektif harus dikelola secara konstruktif;
- d. Mengaitkan imbalan dengan kinerja secara erat. Menggunakan penilaian kinerja semesteran untuk memberikan atau menolak kenaikan merit;
- e. Menggunakan suatu kisaran kenaikan merit yang luas. Membuat kebijakan gaji menjadi lebih bermakna;
- f. Para pegawai harus yakin dan percaya terhadap manajemen sehingga mereka merasa bahwa penilaian merit adalah akurat;
- g. Penyelia dan pemegang jabatan harus spakat dengan tugas-tugas pekerjaan dan kriteria yang dipergunakan;
- h. Sistem pembayaran merit harus diiringi oleh praktek administrasi yang tepat;
- i. Spesialis sumber daya manusia harus menerapkan sistem informasi untuk menelusuri pelaksanaan merit system.

Masalah birokrasi lainnya yang ditemui di era otonomi daerah

saat ini adalah belum diterapkannya promosi berdasarkan sistem merit dan prestasi kerja berdasarkan penilaian kinerja yang akurat. Faktor *lobby*, loyalitas terhadap pimpinan/atasan menjadi dasar pertimbangan utama. Akibatnya birokrasi tidak terpacu meningkatkan inovasi, kreativitas, prestasinya dalam bekerja dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Hingga saat ini sistem penilaian kinerja birokrasi yang dilakukan baik di pusat maupun di daerah adalah menggunakan Standar Penilaian Kinerja yang dilakukan setiap akhir tahun. Penilaian kinerja melalui SKP ini dirasakan masih sangat umum, abstrak dan sangat memungkinkan menerapkan unsur *like and dislike*.

Ketidakjelasan pengukuran kinerja melalui SKP mempunyai

dampak terhadap ketidakjelasan standar promosi jabatan. Seseorang dipromosikan dalam jabatan tidak berdasarkan kinerjanya, tetapi lebih berdasarkan kesetiaannya ataupun kedekatannya dengan seorang atasan/pimpinan. Sistem penilaian kinerja birokrasi hingga saat ini belum memiliki *stock* nama pejabat dengan kompetensi dan kinerja yang dapat dijadikan dasar untuk melakukan promosi jabatan. Penilaian kinerja birokrasi perlu ditata ulang dengan menggunakan suatu sistem yang *transparan, objektif serta rasional dan dapat diterima* oleh semua orang, sehingga hasil yang dicapai dari sistem penilaian tersebut dapat bermanfaat bagi birokrasi untuk lebih memotivasi kinerjanya, maupun untuk peningkatan kualitas pemerintah daerah.

Sistem penilaian kinerja birokrasi yang ideal seharusnya dapat menampung berbagai tantangan/masalah eksternal maupun internal yang dihadapi oleh para birokrasi di daerah, terutama yang mempunyai dampak kuat dan signifikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Berbagai situasi yang mungkin dihadapi birokrasi di luar pekerjaannya, seperti masalah keluarga, dan berbagai masalah pribadi lainnya secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja birokrasi. Hal ini berarti bahwa sistem penilaian kinerja harus memberikan peluang kepada birokrasi untuk menyampaikan berbagai masalah yang mungkin timbul maupun yang sedang dihadapinya. Pemerintah daerah seyogianya dapat memberikan

bantuan/konsultasi terhadap masalah-masalah yang dihadapi para birokrasinya.

Kendala yang masih dihadapi dalam penerapan sistem merit adalah pemberian imbalan yang baik dan sehat bagi ASN. Belum adanya dikembangkan sistem yang memungkinkan penggajian berdasarkan kinerja (*performance-based remuneration*). Kebanyakan PNS masih berorientasi kepada jabatan struktural berdasarkan eselon yang kriteria penilaiannya belum didasarkan pada kinerja, tetapi lebih didasarkan pada senioritas, masa kerja, kedekatan kepada atasan, hubungan famili, dan sebagainya. Banyaknya jenis jabatan yang memperoleh tunjangan fungsional, yang didasarkan pada profesionalisme dan kinerja, masih terbatas.

2. Penghasilan

Kebijakan personalia di bidang pemberian penghasilan (*compensation*) sebagai sub sistem yang kedua bertujuan agar perusahaan dapat memberikan imbalan jasa yang adil dan kompetitif bagi para pegawainya. Menurut Veithzal (2005), merit system merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan sehingga penghasilan yang diberikan kepada pegawai akan dikaitkan dengan kinerja pegawai tersebut secara individu. Tujuan penerapan sistem ini adalah untuk

menciptakan lingkungan kerja yang adil, kompetitif, seimbangan dengan lingkungan, guna meningkatkan produktivitas kerja pegawai serta akan merefleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian, kompensasi yang diberikan kepada pegawai akan dihitung berdasarkan perkalian dari hasil penilaian kinerja setiap pegawai. Hasil penilaian tersebut akan mencerminkan penghargaan atau penalti atas kinerja pegawai yang bersangkutan. Ini dimaksud dengan merit system merupakan suatu system insentif/ imbalan/ gaji yang diberikan kepada pegawai berdasarkan prestasi kerja (kinerja) pegawai. Jadi yang dimaksud dengan merit system adalah sistem kompensasi berdasarkan kinerja (prestasi kerja) pegawai.

Persoalan lain yang menjadi acuan profesionalisme birokrasi adalah sistem penggajian yang belum memadai. Tingkat gaji yang rendah sangat mempengaruhi kinerja dan perilaku birokrasi. Gaji yang diterima seorang birokrat sebulan dalam praktiknya hanya dapat mendukung kehidupan keluarganya tidak lebih dari 15 hari. Untuk menutupi biaya kebutuhan hidup berikutnya, birokrat harus mencari tambahan dengan melakukan berbagai kegiatan/pekerjaan lain. Pada umumnya birokrat setuju dengan pendapat Effendi (2007) menyatakan bahwa sistem remunerasi PNS belum memadai untuk hidup layak. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu merumuskan kebijaksanaan penggajian yang

manusiawi dan adil agar birokrasi dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

Kita patut mencontoh pemerintah daerah yang telah memprakarsai adanya “tunjangan daerah” sebagai tambahan insentif

\untuk birokrasinya seperti yang dilakukan Pemerintah Daerah Gorontalo, Kabupaten Jember, Sragen, Solok, Serdang Bedagai, dan yang lainnya. Untuk mewujudkannya, setiap pemerintah daerah harus berupaya keras (*strong effort*) untuk meningkatkan pemasukan keuangan daerah maupun Pendapatan Asli Daerahnya (PAD). Gaji/penghasilan birokrasi di daerah diupayakan agar lebih kompetitif serta tidak terlalu jauh berbeda (*gap*) dengan gaji pegawai swasta.

Sesungguhnya, dalam Undang-Undang nomor 43 Tahun 1999 disebutkan dalam pasal 7 ayat (1) setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya; (2) gaji yang diterima oleh pegawai negeri harus mampu memacu produktivitas dan jaminan kesejahteraan. Kemudian dalam penjelasan UU tersebut diterangkan bahwa; (1) yang dimaksud gaji yang adil dan layak adalah gaji PNS harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga PNS dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya; (2) pengaturan gaji PNS yang adil

dimaksudkan untuk mencegah kesenjangan kesejahteraan baik antar PNS maupun antara PNS dengan swasta. Walaupun UU 43 tahun 1999 tentang Kepegawaian Negara menganut sistem merit, tetapi dalam praktik penggajian PNS di pusat maupun di daerah belum mencerminkan merit sistem. Hal ini dapat dilihat antara lain dari berbagai masalah yang menyangkut sistem penggajian di Indonesia. Gaji pokok masih belum berdasarkan standar kompetensi yang dimiliki seorang PNS.

Sistem penggajian birokrasi di Indonesia tidak mengkorelasikan dengan kemampuan dan kinerjanya. Sistem *"Equal Pay for Equal Work"* belum diterapkan dalam birokrasi. Prinsip *Reward and punishment* yang berbasis kinerja juga belum terlaksana seutuhnya baik di pusat maupun di daerah. Birokrat yang pintar, kreatif dan inovatif mendapatkan gaji yang sama dengan birokrat yang malas dan tidak mau meningkatkan kualitas dirinya, *MRGS (Malas Rajin, Gaji Sama)*. Singkatan PGPS yang seharusnya adalah Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil diplesetkan dengan *"Pinter Goblok, Penghasilan Sama"*.

Birokrasi yang berpendidikan SLTA, S1, S2 maupun S3 dalam praktiknya mendapatkan gaji yang sama, sepanjang masa kerja dan golongannya sama. Bahkan ada beberapa birokrat yang tidak memiliki tugas yang pasti, juga mendapatkan gaji yang besarnya sama dengan birokrat yang melaksanakan tugasnya dengan baik. Ini tentu tidak

memacu birokrasi untuk memperbaiki kinerjanya Sudah seharusnya sistem penggajian birokrasi di daerah ditata ulang berdasarkan “*Equal Pay for Equal Work*” yang berbasis “*rewards and punishment*”.

3. Pengembangan Karier

Sub sistem ketiga dari kebijakan personalia berdasarkan merit sistem adalah berupa kebijakan personalia di bidang karir (*career*) yang dapat memberikan kepastian dan kejelasan arah jenjang karir jabatan pegawai dalam wujudnya sebagai promosi (pindah jabatan lain yang lebih tinggi), rotasi (pindah jabatan lain yang setara) ataupun demosi (pindah jabatan lain yang lebih rendah).

Suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Karir pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam admimistrasi personalia. Menurut Hani Handoko (1991) suatu karir adalah: semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai

selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatanpeningkatan status seseorang dalam dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 1996). Bagaimanapun juga pengembangan karir masing-masing anggota dalam organisasi tentunya tidak sama, karena amat tergantung dari berbagai faktor. Titiksentral untuk meniti karir pada dasarnya terletak pada dua hal yaitu:

1. Kemampuan intelektual
2. Kemampuan dalam kepemimpinan
3. *Kemampuan manajerial*

Ketiga hal tersebut senantiasa dibina oleh setiap karyawan atau anggota organisasi apapun, terutama mereka yang potensial kalau ingin maju dalam karirnya. Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocokketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karirdan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitaskaryawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas

sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya (Robbins, 1996).

Sistem pembinaan karier pegawai harus disusun sedemikian rupa, sehingga menjamin terciptanya kondisi objektif yang dapat mendorong peningkatan prestasi pegawai. Hal tersebut dapat dimungkinkan apabila penempatan pegawai negeri sipil didasarkan atas tingkat keserasian antara persyaratan jabatan dengan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Sistem pembinaan karier pegawai pada hakekatnya adalah suatu upaya sistematis, terencana yang mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi. Komponen yang terkait dengan sistem pembinaan karier pegawai meliputi : 1. Misi, Sasaran dan Prosedur Organisasi, yang merupakan indikator umum kinerja, kebutuhan prasarana dan sarana termasuk kebutuhan kualitatif dan kuantitatif sumber daya manusia yang mengawakinya. 2. Peta jabatan, yang merupakan refleksi komposisi jabatan, yang secara vertikal menggambarkan struktur kewenangan tugas dan tanggung jawab jabatan dan secara horisontal menggambarkan pengelompokan jenis dan spesifikasi tugas dalam organisasi. 3. Standar kompetensi, yaitu tingkat kebolehan, lingkup tugas dan syarat jabatan yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan agar dapat tercapai

sasaran organisasi yang menjadi tugas, hak, kewajiban dan tanggungjawab dari pemangku jabatan. 4. Alur karier, yaitu pola alternatif lintasan perkembangan dan kemajuan pegawai negeri sepanjang pengabdianya dalam organisasi. Sesuai dengan filosofi bahwa perkembangan karier pegawai harus mendorong peningkatan prestasi pegawai.

Alur karier adalah pola gerakan posisi pegawai baik secara horisontal maupun vertikal selalu mengarah pada tingkat posisi yang lebih tinggi. 1. Standar penilaian kinerja pegawai, yaitu instrumen untuk mengukur tingkat kinerja pegawai di bandingkan dengan standar kompetensi jabatan yang sedang dan akan diduduki pegawai yang bersangkutan. 2. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai, yaitu upaya untuk menyelaraskan kinerja pegawai dan atau orang dari luar organisasi yang akan menduduki suatu jabatan dengan standar kompetensi yang ditetapkan. Upaya ini di lakukan melalui jalur pendidikan, pelatihan pra jabatan, dan atau pelatihan di dalam jabatan. 3. Rencana Suksesi (*Seccession Plan*), yaitu rencana mutasi jabatan yang disusun berdasarkan tingkat potensi pegawai, dikaitkan dengan pola jabatan dan standar kompetensi. Rencana suksesi disusun dengan memperhatikan perkiraan kebutuhan organisasi mendatang dikaitkan dengan perencanaan pegawai dan hasil pengkajian potensi pegawai. Pola Karier

Pegawai. Untuk dapat menciptakan sistem pembinaan karier pegawai, perlu dirancang suatu pola karier pegawai yang sesuai dengan misi organisasi, budaya organisasi dan kondisi perangkat pendukung sistem kepegawaian yang berlaku bagi organisasi, sesuai dengan peraturan perundangan pegawai negeri sipil yang berlaku.

4. Pendidikan dan Pelatihan

Sedangkan sub sistem keempat *merit system* adalah pelatihan pegawai (*training*) dengan tujuan utamanya untuk meningkatkan secara optimal aspek pengetahuan (*pengetahuan*), ketrampilan (*skill*) dan sikap-sikap (*attitude*) kerja pegawai (Wungu dkk, 2003).

Hal lain yang penting dalam penataan ulang birokrasi adalah dalam kaitannya dengan perubahan budaya (*culture*) dan perubahan penerapan meritokrasi yakni pola pikir dan sikap (*mind-set*) birokrasi. Budaya birokrasi yang feodal, paternalistis dan formalitis harus diubah ke arah budaya kerja yang produktif, efisien, efektif, bermoral, disiplin, responsif, dan profesional serta memiliki budaya *enterpreneurial* (wirausaha) serta menjadi panutan (teladan) bagi masyarakatnya. Ini tentu memerlukan proses yang dapat dilakukan secara bertahap.

Kemajuan dan perkembangan paradigma ilmu pengetahuan khususnya ilmu administrasi publik serta dinamika masyarakat yang begitu pesat, menuntut birokrasi untuk selalu meningkatkan kualitas

kemampuan dan keterampilan serta perilakunya. Di sisi lain, tingkat pendidikan birokrasi kita sebahagian besar berpendidikan SLTA ke bawah (Menpan, 2006). Rendahnya tingkat pendidikan ini sangat mempengaruhi inovasi dan kreasinya dalam mengambil keputusan, menghadapi tantangan, masalah yang dihadapi dalam tugas dan pekerjaannya berdampak luas pada kualitas pelayanan publik yang diberikan. Ini semua menjadi dasar diperlukannya pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi birokrasi di daerah.

Pemerintah daerah harus mempunyai komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan (diklat). Diklat birokrasi adalah *"human investment"* yang memerlukan proses dan hasilnya akan tampak dan dapat dirasakan setelah beberapa saat kemudian.

Diklat yang dilakukan di daerah tidak hanya bersifat penjenjangan, akan tetapi diklat non penjenjangan perlu diintensifkan. Diklat non penjenjangan sangat membantu birokrasi dalam membekali pengetahuan dan keterampilannya dalam menghadapi berbagai tantangan dan masalah serta perubahan (dinamika) yang begitu pesat terjadi dalam masyarakat baik pada saat ini maupun di masa yang akan datang.

Diklat birokrasi yang dilakukan haruslah berbasis kompetensi (*competence based education and training*) baik dalam tahapan perencanaan, implementasi maupun evaluasi pelatihan. Dalam kenyataannya, diklat birokrasi yang dilakukan selama ini belum berbasis

kompetensi.

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal, Diklat yang dilakukan haruslah dikelola secara profesional dengan manajemen Diklat yang handal. Sebelum melakukan diklat, maka *Education and Training Need Assessment (ETNA)* menjadi syarat utama. Dengan ETNA dapat diketahui jenis pendidikan dan pelatihan yang apa yang sesungguhnya sangat dibutuhkan yang sesuai dengan kebutuhan daerah dan merupakan tuntutan tugas pokok dan fungsi tanggung jawab birokrasi di daerah.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja aparat adalah melalui pelatihan. Dalam kaitan tersebut, Munir (1992 : 22) mengemukakan bahwa “Pelatihan menunjukkan proses peningkatan setiap kemampuan dan kecakapan dari pekerja untuk menyelenggarakan pekerjaan khusus”.

Fandy dalam Sanusi (2001 : 17 – 18) mengemukakan bahwa “Pelatihan adalah kegiatan diluar jalur pendidikan formal untuk menunjang peningkatan kinerja aparatur yang telah diikuti dan mendapat sertifikat”.

Mengenai pengertian pendidikan dan Latihan tersebut diatas, menurut A.W. Widjaja (1986 : 75) bahwa pendidikan dan latihan yaitu suatu proses bantuan kepada pegawai agar ia dapat memiliki efektivitas dalam pekerjaannya yang sekarang maupun dikemudian hari, dengan hanya mengembangkan pada dirinya kebiasaan berfikir dan bertindak,

keterampilan, pengetahuan, sikap, serta pengertian yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaannya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa peningkatan mutu merupakan suatu keharusan bagi setiap organisasi yang ingin maju. Peningkatan mutu dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan pegawai.

Dalam bagian yang sama A.W. Widjaja (1986 : 75) mengemukakan bahwa :

“Latihan (training) lebih mengembangkan keterampilan teknis (technica skill) sehingga si pegawai dapat menjalankan pekerjaannya dengan sebaik — baiknya. Latihan berhubungan langsung dengan pengajaran tugas pekerjaannya (Job performance) dan waktunya lebih singkat serta kurang formal”.

Dari beberapa definisi tersebut diatas, tampak jelas bahwasasaran yang ingin dicapai dalam pelaksanaan pendidikan dan latihan pegawai ialah untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi, sebab didalam kegiatan tersebut diajarkan pengetahuan baru dan keterampilan yang belum dimiliki oleh pegawai yang diperlukan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari, serta mengubah perilaku pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.

Berdasarkan maksud dan tujuan pelaksanaan pendidikan dan latihan pegawai tersebut, maka dapat ditarik berbagai manfaat, baik bagi organisasi maupun bagi peserta program pendidikan dan latihan tersebut. Adapun manfaat Pendidikan dan latihan bagi organisasi sebagaimana

dikemukakan oleh Siagian, (1995 : 183) adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.
- b. Mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.
- c. Membuat proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional yang tidak hanya sekedar diperintah oleh pimpinan.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh pegawai dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.
- g. Menyelesaikan konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana dan kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

Sedangkan bagi para pegawai, manfaat yang dapat dipetik melalui program pendidikan dan latihan (Siagian. 1995 ; 183) yaitu sebagai berikut :

- a. Meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
- b. Menanamkan pengetahuan yang sama mengenai suatu tugas dalam kaitannya dengan yang lain untuk mewujudkan tujuan organisasi
- c. Mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan situasi dan kondisi ilmu pengetahuan dan teknologi.
- d. Menumbuhkan minat dan perhatian pegawai terhadap bidang pekerjaannya.
- e. Memupuk keberanian berfikir kreatif dan mengeluarkan pendapat atau gagasan
- f. Memupuk hubungan kerjasama antara pegawai secara efisien.
- g. Menanamkan jiwa kesatuan
- h. Mengubah sikap dan tingkah laku mental pegawai kearah kerja yang jujur dan efektif
- i. Mengurangi keinginan untuk keluar bekerja dari organisasi.
- j. Membantu mengembangkan karir
- k. Menumbuhkan rasa turut memiliki dan rasa tanggungjawabpegawai.

- I. Mengurangi frekwensi pengawasan terhadap pegawai yang bersangakutan.

Dalam kriteria sistem merit yang disebutkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 dan Peraturan KASN No. 3 Tahun 2018 Tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah, meliputi beberapa aspek, yang meliputi :

1. Aspek 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. Aspek Pengadaan

Instansi sudah mempunyai kebijakan internal (Permen, Pergub, Perbub, Perwal) 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. Aspek 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 suksesi.

4. Aspek Promosi dan Mutasi

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

5. Aspek Manajemen Kinerja

Instansi sudah menerapkan manajemen kinerja, yang dimulai dengan penetapan target kinerja, 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. Aspek 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.

7. Aspek Perlindungan dan Pelayanan

Instansi mempunyai program perlindungan dan memberikan pelayanan kepada pegawai

8. Sistem Informasi

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

Selain indikator penerapan sistem merit yang dikemukakan oleh Permenpan RB No 40 Tahun 2018, maka berikut ini dikemukakan beberapa indikator-indikator pengukuran merit sistem, sebagai berikut :

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan latihan sebagai sarana/media atau alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Melalui pendidikan dan latihan ini mutu atau kualitas para pegawai dapat ditingkatkan dengan memadai. Widjaya (1996 : 78), mengatakan bahwa peningkatan mutu pegawai merupakan suatu keharusan bagi setiap pemimpin dalam setiap organisasi yang ingin maju dan pada pegawai pada suatu organisasi dapat dilakukan melalui kursus-kursus pendidikan dan latihan. Menurut Moekijat (1997 : 27), bahwa pendidikan dan latihan adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

Disamping itu ditegaskan pula oleh Moekijat (1997 : 73), bahwa pendidikan dan latihan diberikan kepada pegawai agar terampil dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Bila pendidikan dan latihan itu diberikan kepada para pegawai instansi pemerintah di Indonesia,

maka dikenal istilah Pendidikan dan Latihan Pegawai Negeri. Sejalan dengan hal ini, pendidikan dan latihan pegawai diartikan oleh Musanef (1992 : 155), sebagai berikut : Pendidikan pegawai negeri adalah pendidikan yang dilakukan untuk meningkatkan kepribadian dan kemampuan sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri. Sedangkan latihan pegawai negeri adalah bagian dari pada pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan keterampilan sesuai dengan tuntutan persyaratan pekerjaannya sebagai pegawai negeri, dimana yang bersangkutan ditempatkan.

Perumusan yang hampir senada mengenai pendidikan dan latihan pegawai negeri, dari Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, yakni ; pendidikan pegawai negeri adalah pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya, sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri dan latihan pegawai negeri adalah bagian dan pendidikan awal negeri untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan persyaratan pekerjaannya sebagai pegawai negeri.

Pendidikan dan latihan pegawai negeri disamping mempunyai kesamaan terdapat pula perbedaan diantara keduanya, persamaannya bahwa pendidikan dan latihan pegawai negeri kedua-keduanya berhubungan dengan pemberian bantuan kepada pegawai negeri, agar pegawai negeri tersebut dapat berkembang ketingkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang

lebih tinggi. Sedangkan perbedaannya, pendidikan sifatnya teoritis dari pada praktis. Latihan lebih bersifat penerapan segera dari pada pengetahuan dan keahlian, jadi lebih bersifat praktis (Manullang, 1998: 93).

Seseorang yang sungguh-sungguh menjalankan manajemen menggunakan pendidikan dan latihan untuk menggunakan pekerjaannya. Perencanaan, pengawasan, pengorganisasian dan penggerakan masing-masing dibantu oleh pendidikan dan latihan. Sekelompok pegawai kantor yang dididik dan dilatih dengan baik biasanya akan menunjukkan tambahan yang lebih baik dan besar dalam mutu dan hasil kerja yang lebih tinggi ketimbang apa yang dicapai oleh kelompok yang tidak dididik dan dilatih. Pegawai-pegawai akan melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan membuat kesalahan yang lebih sedikit apabila mereka mempunyai pengetahuan, pengertian dan keterampilan tentang pekerjaan mereka, tentang hal saling bergantung dari pada suatu pekerjaan dengan pekerjaan lain, mengetahui tentang kebijaksanaan - kebijaksanaan dan prosedur-prosedur organisasi. Selanjutnya semangat kerja dapat didorong bilamana pegawai mengetahui apa yang harus dilakukan.

Moekijat (1997: 284) mengatakan bahwa melalui pendidikan dan latihan : tanggung jawab pengawasan menjadi berkurang pendidikan dan latihan tidak akan menghapuskan kebutuhan akan pengawasan yang tetap dan terinci. Seorang pegawai kantor yang telah dididik dan dilatih dengan baik percaya kepada diri sendiri dalam pekerjaannya karena ia mengetahui apa yang harus

dilakukan dan bagaimana melakukannya. Dalam kondisi-kondisi yang demikian, pengawasan yang ketat tidak perlu dilakukan. Demikian pula metode- metode penyelesaian pekerjaan yang terbaik dapat distandarisasikan dan dapat diberikan kepada pegawai. Tingkat-tingkat pelaksanaan pekerjaan menjadi aturan, bukan pengecualian. Keuntungan pengetahuan dan pengalaman masalah lampau dapat dipertahankan.

Akan tetapi nilai-nilai pendidikan dan latihan tersebut di atas tidak perlu begitu saja, kesulitan-kesulitan tertentu dan kerugian- kerugian terkandung dan akan dijumpai dalam tiap program pendidikan dan latihan. Pertama-tama pekerjaan kantor yang teratur agaknya menjadi terganggu atau tertunda karena waktu yang dipergunakan untuk pendidikan dan latihan. Hasil kerja peserta pendidikan dan latihan untuk sementara mungkin menjadi berkurang, kepercayaan pada diri sendiri dan kemampuan untuk ide-ide baru dapat padam.

Selanjutnya pemimpin pendidikan dan latihan yang cakap sulit diperoleh. Apabila dipergunakan instruksi yang kurang baik, maka tidak hanya hasil-hasil pendidikan yang mungkin menjadi lebih rendah dari pada yang diharapkan tetapi juga merugikan, (Moekijat, 1997 : 285).

Jika suatu organisasi menyelenggarakan pendidikan dan latihan bagi pegawainya, maka terlebih dahulu harus jelas sasaran dan tujuan yang hendak dicapai melalui pendidikan dan latihan tersebut.

Sehubungan dengan hal ini Siswanto (1994:139), menegaskan bahwa sasaran penyelenggaraan pendidikan dan latihan bagi pegawai adalah untuk mengurangi problem-problem dalam organisasi guna memperoleh nilai tambah nilai kerja dari pegawai yang bersangkutan.

Menyangkut tujuan yang hendak dicapai melalui penyelenggaraan suatu pendidikan dan latihan, oleh Manullang (1998: 85), dikemukakan sebagai berikut :

- b. Agar masing-masing pengikut pendidikan dan latihan dapat melakukan pekerjaan kelak lebih efisien.
- c. Menambah pengetahuan dan pengikutnya untuk lebih muda di dalam melaksanakan tugasnya atau memangku jabatannya.
- d. Agar makin sedikit waktu pemimpin untuk pengawasan bawahan.
- e. Untuk menstabilkan pegawai atau untuk mengurangi Labour Turnover.

Sedangkan secara umum tujuan pendidikan dan latihan pegawai negeri sipil pada dasarnya meliputi :

- a. Menyesuaikan kecakapan, pengetahuan dan kepribadian pegawai dengan pekerjaan yang harus dilakukan dalam jabatannya untuk mendapatkan hasil dan efisiensi kerja yang sehaik- baiknya.
- b. Untuk mempertinggi mutu pekerjaan yang harus dilakukan dan mendapatkan hasil yang diharapkan menurut bidangnya masing- masing.
- c. Untuk menguasai dan menciptakan serta mengembangkan metode yang lebih baik.

- d. Menciptakan pola pikir yang sama.
- e. Meningkatkan kecakapan, pengetahuan dan pengabdian, keahlian dan keterampilan, sikap dan kepribadian guna memenuhi persyaratan jabatan struktural dalam pekerjaan.

Manfaat atau faedah pendidikan dan latihan bagi para pegawai dalam melaksanakan tugasnya adalah menjamin mereka mempunyai keahlian kecakapan serta dapat mempergunakan pikirannya dengan secara teoritis memperbaiki cara bekerja dan moral (Manullang 1998 : 83).

Menurut Proctor dan Thorton (dalam Manullang 1998 : 84). Faedah nyata dari pendidikan dan latihan sebagai berikut:

1. Menaikan rasa puas pegawai
2. Mengurangi pemborosan
3. Mengurangi ketidak hadiran turnover
4. Memperbaiki metode dan sistem kerja
5. Menaikan tingkat penghasilan
6. Mengurangi biaya- biaya lembur
7. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin- mesin
8. Mengurangi keluhan-keluhan pegawai
9. Mengurangi kecelakaan- kecelakaan
10. Memperbaiki Komunikasi
11. Meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai
12. Memperbaiki moral pegawai

13. Menimbulkan kerja sama yang lebih baik

Menurut Moekijat (1997), prinsip-prinsip dalam umum pendidikan dan latihan adalah sebagai berikut :

a. Perbedaan-Perbedaan Individu.

Dalam pendidikan dan latihan harus diketahui bermacam-macam perbedaan individu dari para peserta. Beberapa orang belajar jauh lebih baik dan cepat ketimbang orang-orang lain. Lagi pula individu menunjukkan perbedaan yang besar dalam kecepatan belajar mereka dalam jenis-jenis ilmu pengetahuan yang berbeda. Perbedaan individu dalam latar belakang, pendidikan, pengalaman dan minat perseorangan harus juga diperhatikan dalam merencanakan program pendidikan dan latihan.

b. Hubungannya dengan Analisis Jabatan

Analisis jabatan dan persyaratan jabatan harus menunjukkan pengetahuan dan kecakapan apakah yang diperlukan pada masing-masing jabatan. Pendidikan dan latihan harus dihubungkan dengan kebutuhan-kebutuhan ini seperti yang diuraikan dalam uraian jabatan. Uraian jabatan dan bagian-bagian kenaikan jabatan dapat juga memusatkan perhatian pada pengetahuan dan kecakapan tambahan yang penting dalam kenaikan jabatan. Dengan demikian uraian jabatan dapat meneliti kekurangan-kekurangan dan kebutuhan-kebutuhan untuk pendidikan latihan.

c. Motivasi

Program-program pendidikan dan latihan dapat membantu belajar para pegawai dan dapat juga membantu mereka dalam pengembangan diri, tetapi belajar dan mengembangkan merupakan proses-proses dalam mana pengajar dan pegawai harus memainkan peranan yang aktif. Perhatian yang khusus harus dicurahkan kepada motivasi para pegawai dalam semua program pendidikan dan latihan. Motivasi orang-orang yang telah dewasa dalam pengalaman belajar ini mungkin lebih sulit ketimbang motivasi anak-anak sekolah.

Bagi beberapa pegawai keinginan untuk jabatan-jabatan yang pembayarannya lebih mungkin merupakan suatu insentif (daya dorong) untuk belajar dengan giat. Orang-orang lain mungkin mencari daya dorong yang diperlukan dalam cita-cita mereka untuk kenaikan jabatan dan status mereka.

d. Partisipasi yang Aktif

Untuk kebanyakan pegawai, partisipasi yang aktif dalam proses belajar mengajar akan menambah minat dan motivasi. Oleh karena itu kebanyakan program pendidikan dan latihan berusaha mengarahkan para pegawai dalam pembicaraan-pembicaraan dan pernyataan - pernyataan lain mengenai pandangan mereka.

e. Pemilihan Peserta Pendidikan dan Latihan

Meskipun pendidikan dan latihan dalam pekerjaan mungkin perlu diberikan kepada pegawai baru, banyak program pendidikan dan latihan dapat dicadangkan untuk mereka yang telah menunjukkan minat mereka dan

memperlihatkan bakat untuk pendidikan dan latihan demikian. Kenyataan bahwa individu-individu tertentu dipilih untuk pendidikan dan latihan dapat mengandung di dalamnya motivasi tambahan.

f. Pemilihan Pengajar dan Pelatih

Efektifitas kebanyakan program pendidikan dan latihan secara langsung mencerminkan niat dan kemampuan mengajar dan melatih dari pengalaman pelatih. Meskipun ada alasan-alasan untuk pemimpin dan pengawas sebagai pendidik dan pelatih pemilihan mereka harus diawasi dengan baik. Mereka yang terbukti tidak efektif sebagai pengajar harus diberhentikan tidak pandang kedudukan mereka dalam organisasi, karena mereka dapat dengan segera menciptakan suatu suasana dimana banyak pekerjaan dari orang-orang lain menjadi tidak efektif.

g. Pendidikan dan Pelatihan bagi Pengajar dan Pelatih

Pendidikan dan pelatihan yang cukup adalah sangat penting bagi mereka yang ingin menjadi pendidik dan pelatih. Banyak program yang gagal karena adanya anggapan bahwa setiap orang yang dapat mengerjakan sesuatu dengan baik dapat mengajarnya. Banyak pengawas, pemimpin baru dan manajemen puncak diminta untuk ikut serta dalam pendidikan dan latihan tanpa mempertimbangkan kemungkinan bahwa orang-orang tersebut tidak mengetahui bagaimana harus mengajar dan melatih.

h. Metode Pendidikan dan Latihan

Metode-metode pendidikan dan latihan harus tersedia untuk jenis pendidikan dan latihan yang diberikan. Kuliah-kuliah mungkin baik sekali untuk mengajar orang-orang baru tetapi mungkin tidak efektif untuk mengajar dan melatih mandor-mandor guna mengatasi keluhan-keluhan. Pembicaraan-pembicaraan, konferensi-konferensi, memainkan peran, demonstrasi-demonstrasi semuanya mempunyai tempatnya sendiri-sendiri, tidak ada satupun yang dapat diterapkan secara umum. Prosedur pendidikan dan latihan menggunakan bermacam-macam alat bantu. Bagan-bagan, grafik-grafik, bahan-bahan cetak, papan tulis, slide-slide dan film-film merupakan beberapa alat yang mungkin berguna.

i. Prinsip-Prinsip Belajar

Para pendidik dan pelatih harus mengetahui pentingnya perhatian dan mencegah kekacauan yang merintangai proses belajar. Pendidikan dan latihan harus direncanakan untuk maju dari yang sederhana kepada yang sulit dan dari yang diketahui kepada yang tidak diketahui. Beberapa pekerjaan mungkin yang terbaik adalah dipelajari bagian-bagiannya kemudian digabungkan, pekerjaan-pekerjaan lain paling efektif dipelajari sebagai suatu keseluruhan, Pendidikan dan latihan dalam pekerjaan mekanis mungkin harus menitikberatkan pada ketelitian ketimbang kecepatan. Dalam pekerjaan-pekerjaan demikian, pelajaran lebih baik dipencarkan daripada dikelompokkan. Ulangan efektif untuk memusatkan suatu ide atau suatu

prosedur dalam pikiran. Kemajuan dalam belajar harus diketahui baik oleh pelajar maupun pengajar.

2. Pengalaman

Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan penambahan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun non formal atau dapat diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang pada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi. Suatu pembelajaran juga mencakup perubahan yang relatif tepat dari perilaku yang diakibatkan pengalaman, pemahaman dan praktek. (Knoers & Haditono, 1999).

Untuk itulah, bagi seorang pegawai yang telah berpengalaman yang memiliki pengalaman kerja yang tinggi akan memiliki keunggulan dalam beberapa hal diantaranya; 1). Mendeteksi kesalahan, 2). Memahami kesalahan dan 3). Mencari penyebab munculnya kesalahan. Keunggulan tersebut bermanfaat bagi pengembangan keahlian. Berbagai macam pengalaman yang dimiliki individu akan mempengaruhi pelaksanaan suatu tugas. Seseorang yang berpengalaman memiliki cara berpikir yang lebih terperinci, lengkap dan sophisticated dibandingkan seseorang yang belum berpengalaman.

Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan

semakin sempurna pola berpikir dan dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Abriyani, 2004).

Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja. (Simanjuntak, 2005).

Hal ini selaras dengan pendapat Nitisemito (1992) "Dengan pengalaman yang cukup panjang dan cukup banyak dapat diharapkan mereka mempunyai kemampuan yang lebih besar dari pada yang tanpa pengalaman". Dengan pengalaman kerja yang dimiliki pegawai tersebut, maka institusi tidak perlu lagi melakukan pelatihan. Sejauh mana seseorang dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kemauan, kecakapan dan keterampilan tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

3. Keterampilan

Definisi ketrampilan sampai saat ini masih belum terdapat definisi operasional yang tepat, namun keterampilan seringkali disamakan dengan keahlian. Menurut Webster's ninth New Collegiate Dictionary (1983) dalam Murtanto & Gudono (1999) mendefinisikan keahlian (expertise) adalah keterampilan dari seorang yang ahli. Ahli (experts) didefinisikan sebagai

seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subjek tertentu yang diperoleh dari pengalaman atau pelatihan.

Hartanto (2009) membagi keterampilan dalam empat aspek yang meliputi :

a. Keterampilan Mental

Penguasaan pengetahuan ini oleh seseorang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk: (a) bermain dengan angka, (b) melakukan manipulasi matematik, (c) menunjukkan kesiagaan mental pada waktu menghadapi fenomena dan peristiwa yang terjadi disekitarnya, (d) mengenali dan memahami pola keteraturan dalam situasi kacau, (e) memahami dan memaknakan keterkaitan diantara objek dan peristiwa, (f) daya analisis dan sistesis.

Orang memiliki keterampilan mental biasanya bukan hanya menunjukkan kemampuan kognisis yang tinggi, memahami pengetahuan yang eksplisit dan fenomena yang kongkret dengan baik, melainkan biasanya juga memiliki kemampuan untuk memahami yang tersirat.

b. Keterampilan Sosial

Penguasaan keterampilan ini dapat dilihat dari kemampuan orang untuk bergaul akrab dan bekerja sama dengan orang lain secara sinergistik. Orang yang memiliki keterampilan ini dapat dengan cepat (a) membangun kedekatan yang akrab dengan orang-orang yang baru dikenalnya, (b) mengembangkan dan memelihara rasa saling percaya yang tulus, (c)

memahami dan tahu bagaimana memenuhi harapan orang lain terhadap dirinya, (d) cerdas membangun lingkungan pergaulan yang ceria, (e) cekatan dalam membangun dan mengembangkan kerjasama diantara orang-orang yang memiliki latar belakang, kepentingan, talenta dan kemampuan yang berbeda-beda untuk menghasilkan kinerja melebihi ekspektasi, serta (1) mampu mencari penyelesaian dari berbagai permasalahan dan konflik yang biasa timbul dalam pergaulan ditempat kerja.

c. Keterampilan Ekspresi Verbal

Penguasaan keterampilan ini ditunjukkan oleh kemampuan orang berkomunikasi dan berbagi pengetahuan serta gagasan dengan orang lain. Keterampilan ini ditandai oleh kefasihan seseorang untuk mengemukakan secara verbal konsep-konsep yang rumit dalam rumusan yang sederhana dan runtun serta dalam bahasa yang secara linguistic dan gramatika benar. Keterampilan ini mencakup (a) kemahiran untuk berbicara dengan lancar, (b) kemampuan untuk melaksanakan abstraksi yang baik, serta (e) menjelaskan konsep dan gagasan secara jelas dan ringkas, melainkan komprehensif. Konsep dan gagasan itu bukan hanya diuraikan dengan jelas, tetapi sering kali ditemukan dalam bahasa yang menggugah sehingga lebih mudah dipahami dan diingat oleh orang yang mendengarkannya. Orang yang memiliki keterampilan verbal yang tinggi juga pandai bercerita dan banyak menggunakan metafora pada waktu mengungkapkan konsep dan gagasannya sehingga orang lain dapat lebih mudah memahami dan mengingat apa yang

didengarnya serta tidak cepat menjadi bosan pada waktu mendengarkan uraiannya.

d. Keterampilan Manual (Fisik)

Keterampilan manual sering dikenal juga dengan keterampilan fisik atau keterampilan pertukangan. Orang yang menguasai keterampilan ini biasanya pandai dan cekatan untuk memanfaatkan anggota badannya untuk produk dan jasa yang bernilai tinggi. Penguasaan keterampilan ini juga ditunjukkan oleh kemahiran orang dalam (a) memanfaatkan berbagai peralatan dan mesin produksi, (b) membongkar, memasang kembali, mereparasi, memelihara, dan meningkatkan fungsionalitas mesin dan peralatan, serta (c) mengetahui dengan baik mesin dan peralatan yang perlu digunakannya untuk mempekerjakan suatu tugas atau menghasilkan suatu produk dan jasa tertentu. Penguasaan keterampilan ini juga ditunjukkan oleh kemampuan meracik dan merakit komponen-komponen menjadi suatu produk yang bernilai tinggi. Orang yang memiliki keterampilan manual yang tinggi biasanya mampu memanfaatkan semua anggota badannya dengan sama baiknya dan mampu membangun serta bekerja secara sistemis didalam suatu sistem manusia-mesin yang efektif dan efisien.

1. Etika

Etika didefenisikan sebagai suasana psikologik yang mempengaruhi tingkat kepercayaan orang kepada sesama rekannya dan tingkat kepatuhannya kepada peraturan, norma etika, dan tata nilai bersama yang

berlaku ditempat kerja. Salah satu ciri dari iklim etika berkualitas yang dirasakan orang di tempat kerja ditandai oleh tidak adanya rasa saling curiga diantara sesama pegawai, karena mereka percaya bahwa rekannya adalah orang yang dapat dipercaya.

Etika yang baik menyebabkan orang percaya kepada etika baik yang melandasi perilaku professional dan sosial orang lain. Iklim etikal bukan sekedar timbul karena ditempat kerja hanya bekerja orang-orang yang etikal, melainkan juga karena orang yakin bahwa orang-orang tersebut akan bersama-sama bekerja menghasilkan produk dan jasa yang bernilai dan dihargai oleh para pelanggan. Iklim etikal juga dicirikan oleh itikad untuk bertumbuh kembang bersama secara adil.

Di tempat kerja yang etikal, orang-orang menjalankan kehidupan kerja sesuai dengan harapan dan kepercayaan para pemangku kepentingan (stakeholders). Watson dan Hewett (2006) mendapatkan bahwa ada korelasi positif yang signifikan sekali diantara rasa saling percaya dengan kemudahan akses atas pengetahuan, pemanfaatan pengetahuan yang diperoleh dari pihak lain, dan kinerja. Di samping itu, mereka juga mendapatkan apabila pengetahuan pihak lain terbukti bernilai tinggi, mereka akan terangsang untuk memberikan kontribusi pengetahuan yang lebih besar. Tindakan mengherankan apabila dalam suasana etikal, informasi, pengetahuan, dan mengalir dengan lancar tanpa hambatan dan tanpa distorsi diantara sesama rekan kerja. Hal itu terwujud karena orang tidak ragu mengemukakan

pendapatnya, sebab dia berkeyakinan orang lain memercayai ketulusannya selama berlangsung proses berbagi. Seseorang juga tidak segan berbagi karena yakin bahwa informasi, pengetahuan, dan gagasannya tidak akan disalahgunakan oleh orang lain. Dalam iklim yang etikal, orang juga yakin bahwa orang lain yang akan memberikan apresiasi yang layak kepadanya apabila informasi, pengetahuan, atau gagasan yang disampaikan ternyata bermanfaat.

a. Ciri Iklim Etika Yang Baik

Salah satu ciri iklim etikal yang baik adalah adanya suasana kerja yang bebas dari hambatan-hambatan psikologi tidak terduga yang timbul dari niat orang-orang tertentu untuk bekerja menyimpang dari tata nilai, norma, dan prinsip yang telah disepakati bersama. Didalam lingkungan kerja yang etikal, bukan hanya perbuatan yang etikal, yang tidak mendapatkan peluang untuk berkembang menjadi kebiasaan, melainkan disitu juga ada kebiasaan saling mendorong agar orang berlaku etikal di tempat kerja. Orang tidak segan saling mengingatkan dan saling menegur dalam santun apabila terjadi hal-hal yang kurang etikal. Orang juga tidak segan memberikan apresiasi yang tulus terhadap perilaku jujur yang dianggap mencerminkan tata nilai instansi. Penyimpangan dari etika tetap akan terjadi, tetapi hal itu merupakan pengecualian yang jarang terjadi. Sebagai konsekuensinya di lingkungan kerja yang etikal interaksi antar orang dan antar satuan kerja dapat berlangsung dengan lancar dalam suasana yang diwamai ketulusan dari pihak-pihak yang

terlibat didalam interaksi tersebut. Interaksi dan komunikasi juga terbebas dari rasa curiga, malu, sungkan, atau takut.

Iklm etikal yang baik di tempat kerja biasanya dicirikan oleh perilaku etikal secara tidak tergoyahkan. Orang bukan saja diharapkan bekerja secara etikal dengan konsisten, melainkan pada waktu- waktu tertentu juga harus berani membela yang benar, meskipun hal itu mengandung resiko yang dapat merugikan karir di masa depan. Orang juga perlu menunjukkan tekadnya untuk selalu menepati janji, karena hal ini menyangkut nama baik dan harga diri. Kualitas iklim etikal hanya dapat dijaga apabila orang-orang selalu jujur, tegar karena benar. Meskipun kita sudah berupaya sekuat tenaga untuk menegakan prinsip-prinsip integritas, tanggung jawab, kepedulian kepada orang lain, dan kesediaan memanfaatkan didalam kehidupan kerja, ditempat kerja masih sering muncul godaan dan gangguan yang mendorong orang untuk bekerja secara kurang etikal. Biasanya, pelanggaran etika mulai muncul dalam bentuk pelanggaran yang kecil, misalnya menggunakan telpon kantor untuk mengurus kepentingan pribadi. Hal ini akan berlangsung secara berkelanjutan karena banyak orang beranggapan hal seperti itu adalah lumrah saja. Biasanya, pelanggaran ini terjadi karena kompas moral yang kita kembangkan bagi diri kita sendiri, tidak mencakup hal-hal itu. Lennick dan Kiel (2005) mengatakan bahwa instansi yang biasa berpegang teguh pada kompas moral akan meraih sukses kerja yang langgeng, meskipun pegawai bekerja dalam lingkungan

yang sering kali memberi keuntungan terhadap perilaku tidak bermoral dalam jangka pendek.

Adanya etikal baik tidak berarti bahwa ditempat kerja tidak ada konflik atau perbedaan pendapat. Sebaliknya, dalam suasana kerja seperti ini perbedaan pendapat dapat tetap banyak dihadapi, tetapi perbedaan itu justru menjadi pelatuk yang membangkitkan gairah orang untuk berinovasi. Perbedaan akan mengingatkan kita untuk keluar dari zona kenyamanan yang biasanya mematikan inovasi dan memandulkan pembaharuan. Didalam lingkungan kerja yang etikal, perbedaan dianggap hal yang wajar dan disikapi secara positif bahkan dianggap sebagai sumber inovasi. Iklim kerja yang etikal menyebabkan orang bekerja disitu lebih toleran terhadap perbedaan karena berkeyakinan bahwa semua orang mengemukakan pendapat dan gagasan itu dengan jujur. Kecurigaan dan kebiasaan meremehkan pendapat orang lain sukar berkembang karena didalam iklim kerja etikal, orang yang berkeyakinan bahwa dalam setiap gagasan pasti ada suatu kebenaran yang dapat digunakan bagi kepentingan bersama, asalkan kita mau cukup tekun untuk mencari kebenaran itu dengan tulus. Apabila kondisi psikologis seperti ini di dapatkan di tempat kerja, kita dapat mengharap mengembangkan suatu pemahaman baru atas permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan dengan memanfaatkan kontribusi anggota secara maksimal.

Dialog dapat berbagi di lingkungan kerja yang etikal dan ceria seringkali berlangsung dalam wujud konversasi yang oleh banyak orang dianggap

membuang-buang waktu saja. Anggapan ini biasanya muncul di antara orang-orang yang memandang proses penciptaan nilai perlu dilakukan melalui ketekunan yang intens. Anggapan ini di perkuat dengan banyaknya percakapan di tempat kerja yang tidak terkait langsung dengan pekerjaan atau tugas yang perlu dijalankan. Akan tetapi, pada saat yang sama, orang makin menyadari bahwa percakapan informal, terbuka, jujur, dan tulus tentang permasalahan pekerjaan dapat menjadi media pencarian solusi permasalahan yang lebih efektif dari cara kerja sama yang lebih formal. Hal ini dapat terjadi karena konversasi itu sebenarnya adalah media untuk mencari konsensus mengenai model mental yang melandasi pemecahan suatu permasalahan. Secara ilmiah, konversasi ini dapat dipandang sebagai suatu cara berteori dimana suatu gagasan dipertanyakan dari banyak segi dan sudut pandang yang berbeda sebelum disimpulkan dan di kembangkan lebih lanjut menjadi seperangkat keputusan dan tindakan formal yang praktis yang terus disesuaikan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas implementasinya.

Zen (1982) mengatakan bahwa era seperti ini memenuhi ketentuan metode ilmiah yang mencanangkan bahwa teori yang merupakan konsensus tentang model mental yang akan melandasi keputusan dan tindakan yang diambil, sebaiknya mendahului eksperimentasi yang biasanya berupa keputusan dan tindakan formal yang dipantau dan diselaraskan implementasinya dengan perkembangan yang terjadi di lingkungannya.

Penyelarasan yang berkelanjutan keputusan dan tindakan yang diambil sejalan dengan pemikiran yang mengutip pendapat Descartes dan Nietzsche, yang mengatakan bahwa sains tidak mengenal suatu metode tunggal yang bersifat seperti hukum ajaib dan berlaku untuk semua peristiwa. Iklim yang etikal menyediakan suasana yang kondusif untuk proses penyelarasan berkelanjutan dari keputusan dan tindakan yang diambil karena dalam iklim seperti ini tidak terdapat rasa saling curiga di antara orang-orang yang terlibat dalam proses perumusan konsensusnya.

Iklim etikal baru dapat dikatakan berkualitas apabila suasana kerja yang ada bukan hanya menyebabkan orang yang bekerja disitu enggan untuk melanggar etika melainkan dia juga akan terdorong untuk berbuat baik (virtuous) terhadap orang lain dan bagi organisasi. Hal ini penting dikemukakan disini, karena aspek "berbuat baik" ini cenderung dilupakan atau diabaikan. Biasanya dalam pembicaraan mengenai kualitas etikal suatu organisasi orang cenderung membedakan organisasi yang "baik" dari organisasi yang "tidak baik", Hal ini terjadi karena dalam pembahasan mengenai etikal, orang cenderung menekankan aspek penghindaran hal-hal yang merugikan, pemenuhan kontrak, dan kepatuhan pada hukum (Camerun, 2006).

b. Meningkatkan Kualitas Iklim Etikal

Pengembangan iklim etikal perlu dimulai dari premis bahwa suasana kerja itu akan dikembangkan di antara orang-orang yang kredibel dan memiliki integritas yang tinggi. Di tempat kerja, orang-orang dianggap berperilaku jujur,

bertanggung jawab, penuh, kepedulian kepada sesama, serta mau dan berani untuk saling memaafkan. Di situ, suasana pergaulannya terbuka, akrab, dan ceria. Meskipun begitu, apa yang di perbincangkan di situ bukan hanya hal-hal yang tidak terkait dengan kerja, melainkan sering juga permasalahan kerja. Hal ini biasanya berkembang secara alamiah. Percakapan biasa secara perlahan bergeser dan berkembang menjadi pembicaraan tentang permasalahan di tempat kerja karena tidak ada hambatan psikologik yang menghalanginya. Dalam lingkungan ini, orang sudah terbiasa untuk berperilaku jujur dan mengemukakan kebenaran dengan santun tanpa ragu karena mereka yakin bahwa orang lain akan dapat memahaminya mengapa dia mengatakan hal seperti itu, meskipun belum tentu mereka menyepakatinya. Di situ, perbedaan pendapat dibicarakan secara terbuka dan orang-orang yang terlibat akan berusaha untuk saling menyelaraskan pendapatnya dengan pendapat orang lain. Upaya penyelarasan ini tidak selalu memberikan hasil yang memuaskan, tetapi bagi orang yang memiliki integritas tinggi, keadaan seperti ini tidak perlu mengkhawatirkannya. Orang yang berintegritas tinggi biasanya bersikap luwes tetapi mereka tahu di mana batas keluwesan itu. Oleh karena itu, mereka juga dapat bersikap teguh pendirian, tetapi tidak mau memaksakan.

2. Masa Kerja

Pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki seorang tenaga kerja menentukan kesiapannya untuk suatu pekerjaan, hal ini

tergantung tingkat pendidikan dan pengalaman yang dijalannya selama bekerja untuk suatu jenis pekerjaan.

Pengalaman kerja merupakan masa kerja atau sama dengan senioritas, akan tetapi pengalaman kerja atau masa kerja mengandung pengertian unsur lamanya kerja atau lamanya orang menekuni suatu bidang. Dengan pengalaman kerja yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Spector (1996) menyatakan bahwa semakin lama seseorang bekerja dalam satu organisasi maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap pekerjaan. Dengan demikian, komitmen yang tinggi pada pegawai yang lebih lama bekerja dapat disebabkan oleh adanya kepuasan kerja yang tinggi.

2.4 Jabatan Struktural Aparatur Sipil Negara (ASN)

2.4.1 Aparatur Sipil Negara

Secara umum, aparatur sipil negara adalah kelompok profesi bagi pegawai-pegawai yang bekerja pada instansi pemerintah baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah. Di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 menyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara atau disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas

dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Salah satu paradigma baru UU ASN (UU Nomor 5 Tahun 2014) adalah berkaitan dengan Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit, 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. Manajemen ASN ini meliputi Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 itu, Presiden dapat mendelegasikan kewenangan pembinaan Manajemen ASN kepada Pejabat yang Berwenang di kementerian, sekretariat jenderal/sekretariat lembaga negara, sekretariat lembaga nonstruktural, sekretaris daerah/provinsi dan kabupaten/kota.

Pejabat yang berwenang sebagaimana dimaksud memberikan rekomendasi usulan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) di instansi masing-masing. "Pejabat yang Berwenang mengusulkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional kepada Pejabat Pembina Kepegawaian di instansi masing-masing," bunyi Pasal 54 Ayat (4) UU ini. Manajemen PNS pada Instansi Pusat, menurut UU No. 5/2014 ini, dilaksanakan oleh pemerintah pusat, sementara Manajemen PNS pada Instansi Daerah dilaksanakan oleh pemerintah daerah.

Pasal 56 UU ini menegaskan, setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan sebagaimana dimaksud dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Berdasarkan penyusunan kebutuhan ini, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) menetapkan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS secara nasional. Adapun dalam hal pengadaan, ditegaskan Pasal 58 UU No.5/2014 ini, bahwa pengadaan PNS merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan Jabatan Administrasi dan/atau Jabatan Fungsional dalam suatu Instansi Pemerintah, yang dilakukan berdasarkan penetapan kebutuhan yang ditetapkan oleh Menteri PAN-RB. "Pengadaan PNS sebagaimana dimaksud dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, masa percobaan, dan pengangkatan menjadi PNS," bunyi Pasal 58 Ayat (4) UU No. 5/2014 ini.

Disebutkan dalam UU ini, setiap Instansi Pemerintah mengumumkan secara terbuka kepada masyarakat adanya kebutuhan jabatan untuk diisi dari calon PNS, dan setiap Warga Negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi PNS setelah memenuhi persyaratan.

Adapun penyelenggaraan seleksi pengadaan PNS harus dilakukan melalui penilaian secara objektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan lain yang dibutuhkan oleh jabatan. Penyelenggaraan seleksi

sebagaimana dimaksud terdiri dari 3 (tiga) tahap, meliputi seleksi administrasi, seleksi kompetensi dasar, dan seleksi kompetensi bidang “Peserta yang lolos seleksi diangkat menjadi calon PNS, dan pengangkatan calon PNS ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian,” bunyi Pasal 63 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014.

2.4.2 Spoil System Dalam Aparatur Sipil Negara

Sistem ini dilakukan sebagai salah satu bentuk balas budi bagi sebagian orang yang menduduki jabatan politik. Jika jabatan tersebut dimenangkan, bagi para pendukung pemenang akan diberikan hadiah sebagai hasil bantuan yang telah dilakukan. Spoils system (hubungan yang bersifat politik) adalah pengangkatan atau penunjukan karyawan yang berdasarkan selera pribadi atau berdasarkan kepentingan suatu golongan. Pada dasarnya spoil system diisi oleh kedekatan politik sehingga menimbulkan politisasi birokrasi. Terdapat tiga sistem rekrutmen pegawai di Indonesia yang meliputi :

1. System patronage (kawan) yaitu sistem penarikan karyawan yang didasarkan adanya hubungan subyektif yaitu: hubungan yang diperhitungkan antara subyek-subyeknya. Dalam sistem ini, pada dasarnya terdapat beberapa hubungan subyektif antara lain sebagai berikut :
 - a. Spoils system (hubungan yang bersifat politik) adalah pengangkatan atau penunjukan karyawan yang berdasarkan selera pribadi atau berdasarkan kepentingan suatu golongan.

- b. Nepotisme system (hubungan yang non politik) adalah sistem ini dalam praktik pengangkatan pegawai didasarkan keluarga, kawan yang akrab atau teman yang baik.
2. System merit (kecakapan) yaitu penarikan karyawan yang didasarkan pada kecakapan, bakat, pengalaman, kesehatan sesuai dengan kriteria yang telah dibuat sebelumnya.
3. System career (meningkat) yaitu memberikan kesempatan pada pegawai atau karyawan untuk mengembangkan bakat serta kecakapan selama dia mampu bekerja dengan harapan dapat naik jabatan sampai pada batas kemampuannya.

2.4.3 Jabatan Struktural

Dalam lingkup birokrasi atau organisasi pemerintahan, jabatan dibagi menjadi dua jenis, yakni jabatan fungsional dan jabatan struktural. Jabatan fungsional adalah jabatan yang tidak tertera dalam sebuah struktur organisasi, namun keberadaannya sangat dibutuhkan karena fungsinya untuk melaksanakan tugas pokok dari organisasi. Sedangkan jabatan struktural adalah profesi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki kedudukan dalam suatu struktur dari organisasi. Dalam UU Nomor 43 Tahun 1999 menyatakan

bahwa kedua jabatan ini hanya dapat diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) setelah memenuhi syarat yang ditentukan.

Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Dengan kata lain, jabatan struktural merupakan profesi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki kedudukan dalam suatu struktur dari organisasi. Eselon adalah tingkatan jabatan struktural.

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 100 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam Jabatan Struktural menyatakan bahwa pengangkatan agar dapat diangkat dalam jabatan struktural, seorang pegawai negeri sipil harus memenuhi syarat sebagai berikut:

1. Berstatus Pegawai Negeri Sipil
2. Serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan
3. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan
4. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir
5. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan
6. Sehat jasmani dan rohani

Adapun faktor lain yang diperhatikan dalam pengangkatan jabatan struktural ialah senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan serta pengalaman yang dimiliki. Selain itu, pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan struktural yang belum mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan tingkat jabatan struktural, wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan selambat-lambatnya 12 (dua belas) bulan sejak yang bersangkutan dilantik. Jabatan struktural juga tidak dapat menduduki jabatan rangkap, baik dengan jabatan struktural maupun jabatan fungsional.

Dalam pemberhentian dari jabatan struktural, pegawai negeri sipil diberhentikan dari jabatan struktural apabila :

1. Mengundurkan diri dari jabatan yang didudukinya
2. Mencapai batas usia pensiun
3. Diberhentikan sebagai pegawai negeri sipil
4. Diangkat dalam jabatan struktural lain atau jabatan fungsional
5. Cuti diluar tanggungan negara, kecuali cuti diluar tanggungan negara karena persalinan
6. Tugas belajar lebih dari 6 (enam) bulan
7. Adanya perampingan organisasi pemerintah
8. Tidak memenuhi persyaratan kesehatan jasmani dan rohani
9. Hal-hal lain yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku

2.5 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya serta perbedaannya dengan penelitian ini diuraikan dalam tabel berikut :

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No. Nama	Tahun	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian ini
1. Dadang Supriatna	2020	<i>Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit Sistem Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan bagaimana penempatan pegawai berdasarkan merit sistem, untuk mengetahui kendala apa saja dalam proses penempatan pegawai dan untuk membuat model penempatan pegawai yang sesuai dengan kondisi di BKPP Kabupaten Sumedang.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan merit sistem dalam penempatan jabatan struktural ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke
2. Pemli Yafertinus Zebua	2021	<i>Implementasi Sistem Merit Dalam Penempatan Kerja Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Toba Samosir</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki penerapan gagasan-gagasan sistem merit pada manajemen Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Toba Samosir.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan merit sistem dalam penempatan jabatan struktural ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke

3.	Lisa Nurmayana dan Rury Febrina	2021	<i>Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen ASN di Kabupaten Kampar</i>	Tujuan pelaksanaan penelitian ini yaitu untuk memahami penerapan rekrutmen ASN yang berada dalam Kabupaten Kampar
4.	Ahmad Faiz, Retno Sunu Astuti, dan Teuku Afrizal	2020	<i>Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan : Proses Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan merit sistem dalam proses pengisian dan penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dan faktor-faktor yang mempengaruhi proses tersebut

2.6 Kerangka Pikir

Kerangka pikir dalam penelitian ini berangkat dari pemahaman terhadap teori-teori yang berhubungan dengan upaya mewujudkan reformasi birokrasi melalui pendekatan system merit. Dalam sebuah organisasi ataupun instansi, kegiatan pengelolaan, pengendalian, dan pendayagunaan sumber-sumber daya yang dimiliki instansi semuanya dilakukan oleh pegawai, tingkat motivasi kerja Aparatur Sipil Negara dapat membawa kemajuan atau kemunduran bagi instansi tersebut. Untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja tersebut instansi harus memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Salah satu caranya adalah dengan penerapan system merit yang tepat. Oleh

karenanya merit system dianggap sebagai salah satu solusi untuk mengatasi “Low Performance” disebabkan merit system dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja, karena adanya penilaian untuk mengukur kinerja pegawai. Jika penilaian yang dilakukan tidak baik maka penerapan merit system tidak akan efektif.

Wungu dkk (2003) menjelaskan bahwa sistem merit adalah bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada prestasi (merit) yaitu segenap perilaku kerja dalam wujudnya baik karya yang baik maupun tidak baik serta yang berpengaruh terhadap naik atau turunnya penghasilan dan/atau karir seseorang. Lebih lanjut Wungu dkk (2003) menyebutkan bahwa ada empat (4) kebijakan pokok sebagai sub-sistem dari merit system yang saling mempengaruhi penerapan system merit, meliputi :1) kebijakan penilaian karya pegawai (performance appraisal), 2) kompensasi atau penghasilan (compensation), 3) pengembangan karir (career), dan 4) pendidikan dan pelatihan (training). Keempat subsistem dari sistem merit tersebut yang dominan dilaksanakan di pemerintahan daerah sehubungan dengan promosi jabatan yakni pengembangan karier dan pendidikan dan latihan (diklat) sebagaimana dituangkan dalam kerangka pikir dibawah ini:

Gambar 2.1.
Kerangka Pikir

