

TESIS

**PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *MERIT SYSTEM* DALAM
PENEMPATAN JABATAN ESELON II DI BKPSDM (BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA) KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR**

MARYANI RIZDA PRISTIANI

E012221012



**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *MERIT SYSTEM* DALAM
PENEMPATAN JABATAN ESELON II DI BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR**

Disusun dan diajukan oleh
MARYANI RIZDA PRISTIANI
E012221012

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
pada tanggal **18 September 2024**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui


Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Badu Ahamad, M.Si.
NIP 196212311989031028


Prof. Dr. Muhammad Yunus, MA.
NIP 195910301987031002

Ketua Program Studi
Ilmu Administrasi Publik,


Dr. Gita Susanti, M.Si
NIP 196503111991032001

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,


Prof. Dr. Phil. Sukri, S.I.P., M.Si.
NIP 197508182008011008



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Maryani Rizda Pristiani
NIM : E012221012
Program Studi : Magister Administrasi Publik

Menyatakan dengan sebenar-benarnya ahwa tesis yang berjudul :

**PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *MERIT SYSTEM* DALAM
PENEMPATAN JABATAN ESELON II DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN
KOTAWARINGIN TIMUR**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan bukan merupakan hasil tulisan atau pemikiran orang lain, keuali yang seara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata dalam naskah usulan penelitian tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Makassar, 18 September 2024

yang membuat pernyataan,



Maryani Rizda Pristiani

ABSTRACT

MARYANI RIZDA PRISTIANI. *Application of Merit System Principles in Placement for Echelon II Positions at BKPSDM (Personnel and Human Resources Development Agency) East Kotawaringin Regency* (Supervised by Badu Ahmad and Muhammad Yunus).

This research aims to analyze and describe the application of merit system principles in the placement of echelon II positions at BKPSDM (Personnel and Human Resources Development Agency) East Kotawaringin Regency based on the East Kotawaringin Regent Regulation No. 26 of 2020 concerning main duties and functions as a work unit assisting regional heads with the selection process through BKPSDM (Personnel and Human Resources Development Agency) using McCrudden's merit system principles with indicators of transparency, implementation procedures, requirements and relevance of position placement. This research was carried out using a qualitative approach involving informants, Head of BKPSDM East Kotawaringin, Echelon II Officials, Regional Secretary, Head of Transfer Division of BKPSDM East Kotawaringin, Head of Apparatus Competency Development Division of BKPSDM East Kotawaringin. Data collection techniques using in-depth interviews and documentation studies. Data was obtained and analyzed using qualitative data analysis techniques. The results of this research show that first, in this case recruitment for the placement of echelon II employees is carried out openly (transparent or open recruitment) which is in line with the principle of the merit system as a basis based on employee competency. Every employee has enormous opportunities for achievement. Second, the procedures for placing echelon II positions at BKPSDM East Kotawaringin Regency are in line with the principles of the merit system with the implementation of open selection and recruitment in accordance with ASN (Civil Servant) Law No. 5 of 2014 carried out according to the applicable mechanism. Third, qualifications in terms of educational background and experience background for East Kotawaringin echelon II officials are not an absolute benchmark in placing East Kotawaringin echelon II positions. Fourth, the relevance of position placement to determine the best candidates produced by the BKPSDM of East Kotawaringin Regency in the required echelon II position placements is entirely based on the authority of the Regent of East Kotawaringin Regency.

Keywords: Merit System, Position Placement, Echelon II



ABSTRAK

MARYANI RIZDA PRISTIANI. *Penerapan Prinsip-Prinsip Sistem merit Dalam Penempatan Jabatan Eselon II Di BKPSDM (Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) Kabupaten Kotawaringin Timur* (dibimbing oleh Badu Ahmad dan Muhammad Yunus).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan penerapan prinsip-prinsip *sistem merit* dalam mutasi jabatan eselon II di BKPSDM (Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) Kabupaten Kotawaringin Timur. Menggunakan prinsip sistem merit oleh McCrudden dengan indikator nondiskriminasi, produktivitas, persyaratan dan relevansi penempatan jabatan. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif melibatkan informan Kepala BKPSDM Kotawaringin Timur, Pejabat Eselon II, Sekretaris Daerah, Anggota Panitia Seleksi Kotawaringin Timur, Anggota DPRD Kabupaten Kotawaringin Timur, Kepala Bidang Mutasi BKPSDM Kotawaringin Timur, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur BKPSDM Kotawaringin Timur. Teknik pengumpulan data dengan cara wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Data diperoleh dan dianalisis menggunakan teknik analisis data kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : *pertama*, Salah satu awal dalam melihat penerapan sistem merit dalam seleksi lowongan jabatan yaitu dengan penginformasian. Dalam sistem penginformasian mengenai lowongan jabatan eselon II di Kotawaringin Timur menggunakan dua mekanisme yaitu kerja sama dengan media cetak dan pengumuman melalui situs resmi BKPSDM Kotawaringin Timur, namun adanya faktor kedekatan emosional antara bupati terhadap oknum JPTP yang membuat perbedaan perlakuan dan penginformasian. *Kedua*, *Produktifity* terlihat belum memenuhi prinsip merit system dengan baik. Ini ditunjukkan adanya pengaruh politik melalui dampak pemilukada terhadap mekanisme dalam mutasi JPTP. Ada dua mekanisme dalam mutasi jabatan eselon II di lingkup pemerintah Kabupaten Kotawaringin Timur yaitu, melalui seleksi terbuka dan mutasi antar JPTP atau job fit dengan PermenPAN No 15 Tahun 2019 tentang pengisian jabatan pratama sebagai acuan pelaksanaannya. *Ketiga*, Penerapan prinsip merit system sudah terlaksana menurut aturan, meskipun masih ada pejabat JPTP dengan latar belakang pendidikan tidak sesuai jabatannya. *Keempat*, relevansi penempatan jabatan terlihat belum diterapkan dengan baik, dimana penetapan JPTP yang lolos untuk di mutasi ternilai adanya intervensi politik & unsur subjektif bupati terhadap kandidat

Kata Kunci : sistem merit, penempatan jabatan, mutasi, eselon II

KATA PENGANTAR



Asslamu'alaikum Wr.Wb Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Rasa syukur kepada-Nya atas karunia dan memberikan penulis kesehatan, kekuatan dan semangat yang tiada hentinya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : **“Penerapan Prinsip-Prinsip *Merit System* Dalam Penempatan Jabatan Eseleon II di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kotawaringin Timur”**. Serta shalawat dan salam penulis ucapkan kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW, teladan terbaik bagi manusia sepanjang Zaman.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan yang disebabkan karena keterbatasan ilmu yang dimiliki oleh penulis. Namun penulis telah berupaya memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan tesis ini, karenanya penulis dengan senang hati menerima kritikan, koreksi maupun saran yang sifatnya membangun guna penyempurnaan berikutnya. Dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini, penulis telah banyak menerima bantuan, motivasi serta arahan dari berbagai pihak. Oleh karenanya penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada orang tua penulis, **Ayahanda tercinta H. Marijan** dan **Ibunda tercinta Hj. Mardawiyah, S.Pd.** yang telah memberikan doa restu dan bantuan baik immaterial maupun materil. Demikian pula kepada **Kakak tercinta Maryati Rizki Amelia beserta Suami M. Nur Aini** yang telah memberikan dukungan kepada penulis selama ini. Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.**, selaku Rektor Universitas Hasanuddin;
2. **Prof. Dr. Phil Sukri, M.Si.** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta para staf dan jajarannya;
3. **Dr. Gita Susanti, M.Si.** selaku Ketua Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Hasanuddin;
4. **Prof. Dr. Badu Ahmad, M.Si.** selaku pembimbing I dan **Prof. Dr. Muhammad Yunus, MA.** selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membimbing penulis;
5. **Prof. Dr. H. Muh. Akmal Ibrahim, M.Si., Prof. Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si., dan Dr. Muhammad Rusdi, M.S** selaku tim penguji yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyempurnaan tesis ini;
6. Para dosen Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik UNHAS terima kasih atas ilmu yang telah diberikan selama kurang lebih 2 (dua) tahun perkuliahan, serta staf akademik yang telah membantu penulis dalam pengurusan kelengkapan administratif penulisan tesis;
7. Para Pejabat Eselon II Kabupaten Kotawaringin Timur memberikan bantuan kepada penulis selama meneliti.
8. Para Pegawai BKPSDM Kabupaten Kotawaringin Timur memberikan bantuan kepada penulis selama meneliti;
9. Teman-teman Magister Administrasi Publik angkatan 2022 terima kasih atas segala bantuan dan perhatian kalian selama proses perkuliahan di kampus semoga cita-cita kita semua dapat tercapai, sukses untuk kalian semua;
10. Semua pihak yang telah membantu, mendukung, maupun mendoakan penulis selama ini, semoga cita-cita kita semua tercapai, sukses untuk kalian semua;

11. Para bestie-bestie kesayangan ku KUI (Keluarga Uwu Internasional) Terima kasih untuk waktu nya keluh kesah nya membantu penulis dalam menyusun tesis ini;

Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan mendukung penulis dalam penyusunan tesis ini, atas segala doa dan semangat membantunya. Mohon maaf jika banyak kesalahan dan dosa yang disengaja atau tidak. Semoga Allah SWT memberikan rahmat dan karunia-Nya. Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis dengan tulus menerima saran dan kritik yang membangun dari pembaca untuk menyempurnakan dan melengkapi artikel ini. Penulis berharap semoga penulisan disertasi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan untuk pengembangan keilmuan selanjutnya.

Wassalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Makassar, 4 September 2024



Maryani Rizda Pristiani

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
DAFTAR ISI	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
I.1 Latar Belakang	1
I.2 Batasan Masalah	11
I.3 Rumusan Masalah.....	12
I.4 Tujuan Penelitian	12
I.5 Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
II.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
II.2 Pemerintah Daerah.....	17
II.3 Konsep Kewewenangan	19
II.4 Aparatur Sipil Negara	21
II.5 Penempatan Pegawai.....	25
II.6 Merit System.....	27
II.7 Mutasi Jabatan	32
II.8 Konsep Manajemen SDM Berbasis <i>Merit System</i>	38
II.9 Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Konteks Administrasi Publik.....	42
II.10 Dasar Landasan Hukum dan Tahapan Pelaksanaan	44
II.11 Kerangka Pikir	46
BAB III METODE PENELITIAN.....	49
III.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	49
III.2 Lokasi Penelitian.....	49
III.3 Informan Penelitian.....	49
III.4 Teknik Pengumpulan Data	50

III.5 Teknik Analisis Data	51
III.6 Fokus Penelitian	53
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	55
IV.1 Gambaran Umum Kantor BKPSDM Kabupaten Kotawaringin Timur	55
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	68
V.1 Hasil Penelitian.....	68
V.1.1 <i>Underpinnig non-Discrimination</i>	68
V.1.2 <i>Produktifity</i>	71
V.1.3 <i>Qualification</i>	74
V.1.4 <i>Legitimate Expectations</i>	79
V.2 Pembahasan	83
V.2.1 <i>Underpinning non-Discrimination</i>	83
V.2.2 <i>Produktifity</i>	87
V.2.3 <i>Qualification</i>	91
V.2.4 <i>Legitimate Expectations</i>	96
BAB VI PENUTUP	101
VI.1 Kesimpulan	101
VI.2 Saran.....	103
Daftar Pustaka	104

Daftar Tabel

Tabel 1 Jenjang Pangkat Eselon	6
Tabel 2 Jenjang Pendidikan JPTP Kotawaringin Timur	7
Tabel 3 Jenjang Pangkat ASN	24
Tabel 4 <i>The Best Person (McCourt)</i>	40
Tabel 5 Jenjang pendidikan JPTP Kotawaringin Timur.....	75
Tabel 6 Jenjang Pangkat & Golongan JPTP Kotawaringin Timur.....	77
Tabel 7 Matriks hasil analisis penerapan prinsip <i>Underpinning non-Discrimination</i>	86
Tabel 8 Matriks hasil analisis penerapan prinsip <i>Produktifity</i>	91
Tabel 9 Matriks hasil analisis penerapan prinsip <i>Qualification</i>	95
Tabel 10 Matriks hasil analisis penerapan prinsip <i>Legitimate Expectations</i>	100

Daftar Gambar

Gambar 1 Kerangka Pikir.....	48
Gambar 2 Kantor BKPSDM Kotawaringin Timur.....	55
Gambar 3 Struktur Organisasi BKPSDM Kotawaringin Timur	61
Gambar 4 Pengumuman Seleksi Pengisian JPT	69
Gambar 5 Daftar nama 3 kandidat terbaik JPTP melalui rangking	81

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

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. 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 20 Tahun 2023 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. Jabatan struktural adalah profesi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki kedudukan dalam suatu struktur dari organisasi dengan demikian jabatan struktural adalah profesi Pegawai Negeri Sipil (PNS) karena fungsinya untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi dari organisasi.

Pembangunan manajemen ASN untuk mewujudkan Birokrasi profesional, berintegritas dan netral sejatinya telah dimulai sejak kebijakan

merit system dalam manajemen ASN dilaksanakan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah dasar hukum yang dengan tegas mengamanatkan bahwa Instansi pemerintah harus menerapkan *merit system* dalam manajemen ASN. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tersebut disusun sebagai bagian dari program reformasi birokrasi yang menjadi awalan bagi pemerintah untuk melakukan manajemen sumber daya aparatur negara yang berbasis merit sistem dalam upaya meningkatkan profesionalitas, netralitas, integritas dan kinerja ASN. Di dalam UU tersebut, *merit system* didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa diskriminasi.

Berkaitan ASN dengan penempatan juga 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, karna seseorang akan mampu bergerak tepat dan cepat jika melakukan hal-hal yang sesuai dengan keahliannya. Berbicara tentang penempatan pegawai yang sesuai kompetensi, hal ini di kenal dengan sebutan *merit system* dalam penempatan pegawai. Untuk mendapatkan pegawai yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugasnya tentunya diperlukan berbagai upaya pengembangan, salah satu metode pembinaan karier tersebut adalah *merit system*.

Merit system merupakan suatu sistem/proses pelaksanaan mutasi jabatan pegawai yang dilakukan oleh pemerintah yang didasarkan atas pertimbangan yang bersifat objektif, ilmiah, dan hasil prestasi kinerja bagi suatu pegawai (Hasibun,2014). Weber dalam (Hidayati, 2012), bahwa PNS harusnya dipilih atas dasar kriteria prestasi, bukan kriteria askriptif seperti kasta, ras, kelas, atau bahasa. Namun, faktanya masih ada landasan lain yang digunakan selain merit system yakni kriteria politik.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan dalam (Hidayati, 2012) berpendapat bahwa ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi pegawai yaitu *merit system*, *seniority system*, dan *spoiled system*.

Merit system ini merupakan landasan dasar mutasi yang baik karena output dan produktifitas kerja meningkat, semangat kerja meningkat, jumlah kesalahan yang diperbuat menurun, absensi dan disiplin pegawai semakin baik, jumlah kecelakaan akan menurun. Oleh karena itu, proses mutasi pegawai negeri sipil harus mengutamakan keahlian dari pegawai itu sendiri dalam artian proses mutasi haruslah *merit system* bukan *spoil system* (berdasarkan kekerabatan dan faktor lain) dan berlandaskan ketentuan dan peraturan-peraturan yang berlaku. Dalam Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi dijelaskan bahwa mutasi merupakan perpindahan tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) instansi pusat, antar-instansi pusat, 1 (satu) instansi daerah, antar-instansi daerah, antar-instansi pusat dan instansi daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri serta atas permintaan sendiri. Lebih lanjut dijelaskan pada Bab 1 Pasal 1 bahwa pelaksanaan mutasi PNS dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan.

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya terkait penerapan sistem merit. 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

pengelolaan kepegawaian pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Toba Samosir.

Hasil penelitian tersebut serupa juga dengan 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.

Berkaitan dengan hal itu Rustan, (2008:2) memaparkan beberapa hasil penelitian di sejumlah daerah masih terdapat pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural yang kurang sesuai dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki. Penempatan pejabat struktural terkait dengan tim sukses dan faktor kedekatan tanpa diikuti kompetensi dan latar belakang pendidikan. Selama ini banyak dijumpai pelaksanaan mutasi jabatan struktural baik pada instansi pemerintah pusat maupun instansi pemerintah daerah, dilaksanakan secara tidak jelas. Mutasi sendiri dilakukan secara terbuka oleh Tim Panitia Seleksi sedangkan untuk eselon II ke bawah dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja PNS .

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).

Terdapat perbedaan antara penelitian-penelitian terdahulu sebelumnya dengan penelitian yang penulis lakukan. Dimana penelitian ini menggunakan konsep merit sistem yang dikemukakan oleh McCrudden (1998) bahwa terdapat empat prinsip dari merit system adalah 1) *Underpinning Non-discrimination*: mendapatkan pekerjaan atau jabatan tanpa memandang latar belakang mereka secara adil. Selama memenuhi kualifikasi, seseorang memiliki dan mempunyai kesempatan yang sama. Latar belakang yang dimaksud adalah secara horizontal, yaitu: agama, ras/suku, 2) *Produktifity*: potensi/kompetensi yang dimiliki oleh seseorang untuk penempatan jabatan, 3) *Qualification*: menjadi persyaratan penting dalam proses seleksi *merit system*. Kualifikasi yang diterapkan harus sesuai dengan kebutuhan jabatan yang dibutuhkan, dalam hal ini kualifikasi benar-benar diperhatikan untuk memastikan apakah orang tersebut benar-benar memenuhi persyaratan yang dimiliki seperti pendidikan & *skill* yang dimiliki. Hal-hal seperti kedekatan politik (*spoil system*) juga sangat ditentang dalam pendekatan ini karena bertentangan dengan prinsip merit, 4) *Legitimate Expectation*: menjamin bahwa seseorang yang ditempatkan memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang sesuai dengan jabatan yang akan ditempatinya dan tanpa adanya unsur intervensi politik dalam proses penempatan jabatan.

Salah satu kabupaten yang ada di Indonesia ialah Kabupaten Kotawaringin Timur merupakan salah satu wilayah terpenting di Provinsi Kalimantan Tengah, disamping karena secara ekonomis merupakan daerah dengan kabupaten yang lebih maju juga karena terletak di posisi strategis. Dalam hal ini, pemerintah Kabupaten Kotawaringin Timur diharapkan mampu mengatur otonomi daerah dan desentralisasi dengan baik. Peran para ASN di lingkungan pemerintahan Kabupaten

Kotawaringin Timur 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 Kotawaringin Timur.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural menyebutkan bahwa jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi Negara. Jabatan struktural erat kaitannya dengan Eselon, yaitu tingkatan dalam jabatan struktural yang disusun berdasarkan berat ringannya, tanggung jawab, wewenang, dan hak.

Tabel 1.

Eselon dan Jenjang Jabatan Struktural PNS menurut PP Nomor 100 Tahun 2000

No	Eselon	Pangkat Terendah	Gol/ Ruang	Pangkat Tertinggi	Gol/ Ruang
1	Ia	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama	IV/e
2	Ib	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama	IV/e
3	IIa	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Madya	IV/d
4	IIb	Pembina Tingkat I	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c
5	IIIa	Pembina	IV/a	Pembina Tingkat I	IV/b
6	IIIb	Pembina Tingkat I	III/d	Pembina	IV/a
7	IVa	Penata	III/c	Penata Tingkat I	III/d
8	IVb	Penata Muda Tingkat I	III/b	Penata	III/c

Sumber: PP Nomor 100 Tahun 2000

Dalam ASN dunia kerja pemerintahan ada jabatan yang disebut sebagai Eselon. Pejabat eselon adalah seorang ASN atau PNS yang menduduki tingkat jabatan struktural suatu instansi pemerintahan dimana memiliki kedudukan yang menunjukan tugas, tanggung jawab, wewenang

serta hak yang dimiliki ASN dalam memimpin suatu organisasi pemerintahan disebut sebagai eselon II.

Berdasarkan data yang diperoleh dari BKPSDM Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur, jumlah & jenjang pendidikan eselon II Kabupaten Kotawaringin Timur, ialah sebagai berikut:

Tabel 2.

Jenjang Pendidikan JPTP Kotawaringin Timur

Jumlah JPT Pratama Kotawaringin Timur Berdasarkan Jenjang Pendidikan	
S1	9 Orang
S2	22 Orang
S3	2 Orang
Jumlah	33 Orang

Sumber : BKPSDM Kotawaringin Timur (Mei,2024)

Pemindahan jabatan melalui proses mutasi jabatan ialah pemindahan atau suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu lingkungan kerja. Pelaksanaan mutasi juga dilakukan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Timur melakukan mutasi jabatan bagi eselon II secara horizontal, dimana mutasi eselon II memindah jabatan ke instansi publik daerah tanpa adanya perubahan posisi//golongan. Mutasi yang baik adalah proses pemindahan jabatan yang sesuai dengan prinsip *merit system* dimana 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. Hal ini juga tertuang dalam Undang-Undang No 23 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, BAB VIII Manajemen ASN Pasal 30 ayat 5 bahwa "Pejabat yang berwenang wajib melaksanakan sistem merit dalam melaksanakan kewewenangannya".

Oleh karena itu berdasarkan temuan penelitian, menunjukkan bahwa terdapat beberapa permasalahan tentang pelaksanaan sistem merit di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur, seperti :

a. Temuan pertama yaitu, unsur politis dan penempatan tidak relevan dengan latar belakang. Jabatan eselon II adalah jabatan politik yang sepenuhnya atas wewenang kepala daerah melantik pejabat tersebut, dimana kepala daerah kotawaringin timur semasa dia menjabat sebagai Bupati resmi melantik sebanyak 9 pejabat tinggi Eselon II Kabupaten Kotawaringin Timur pada tanggal pada 27 maret 2023 sesuai dengan SK Bupati No 821.2/71/BKPSDM/MP/II/2023. Salah satu pejabat eselon II yang dilantik pada saat itu yaitu Kepala Dinas DP3AP2KB yang sebelumnya menjabat sebagai Kepala Dinas Penanaman Modal Terpadu Satu Pintu (DPMTSP) Kotawaringin Timur dengan latar belakang Pendidikan Sarjana Peternakan "S.Pt". Hal ini dinilai sebagai penempatan pejabat struktural terkait dengan tim sukses dan faktor kedekatan tanpa diikuti kompetensi dan latar belakang pendidikan, dimana tidak menggunakan "*prinsip the right man on the right place*". Kemudian adapula eselon II yang di mutasi secara horisontal, yaitu Kepala Dinas Perhubungan dimana jabatan sebelumnya pada saat Bupati periode sebelumnya menjabat sebagai Kepala Dinas Perpustakaan dengan latar belakang pendidikan yaitu "sarjana pendidikan", dapat diketahui pula bahwa jabatan eselon II merupakan "jabatan politik" kemudian ada istilah instansi "basah" dan instansi "kering". Hal yang dimaksudkan oleh istilah tersebut adalah instansi dengan jumlah pengelolaan keuangan dan anggaran pembelanjaan yang cukup signifikan berbeda antara Dinas Perhubungan dan Dinas Perpustakaan. Faktanya bahwa Pejabat Eselon II yang di mutasi sebagai Kepala Dinas Perhubungan Kotawaringin Timur tersebut mempunyai hubungan baik dan cukup dekat seperti kerabat dekat oleh bupati yang menjabat sekarang seperti pada saat beliau membutuhkan bantuan, ini di konfirmasi sendiri oleh yang bersangkutan ketika berbincang kepada peneliti. Kenyataannya pejabat eselon II yang

dimutasi ke Dinas Perpustakaan, Dinas Koperasi, dan sebagai Staff Ahli akan dianggap bahwa mereka adalah orang yang tidak sejalan dan tidak terlalu menguntungkan kepala daerah.

b. Temuan kedua, unsur "*like or dislike*" dalam mutasi jabatan yaitu ketika masa jabatan bupati sebelumnya eselon II dengan jabatan Kepala Dinas PU menjabat bertahun-tahun sebagai Kepala Dinas PU dan sekarang ketika pergantian kepala daerah periode 2021-2024 Kepala Dinas PU di mutasi ke Dinas Lingkungan Hidup, dimana dapat kita ketahui bahwa Dinas PU merupakan instansi dengan melaksanakan kewewenangan desentralisasi dan dekonsentrasi dibidang pekerjaan umum dan Dinas Lingkungan Hidup dengan kewewenangan dalam bidang pengelolaan sampah dan limbah. Hal ini terlihat sangat signifikan perbedaannya dan sangat terlihat jelas istilah antara instansi "basah" dan instansi "kering".

c. Temuan ketiga yaitu, faktanya bahwa eselon II Kotawaringin Timur yang menjabat sebagai staff ahli merupakan orang-orang dengan istilah "sudah dimasukan kekotak", dengan artian bahwa orang-orang tersebut masih sebagai pejabat eselon II tapi tidak mempunyai bawahan ataupun OPD tersendiri contohnya Kepala Dinas atau Kepala Badan. Dapat diketahui bahwa kepala daerah mempunyai wewenang khusus dalam penempatan jabatan. Hal tersebut dikonfirmasi oleh mantan Sekda Kotawaringin Timur dan anggota LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat) dengan artian bahwa pejabat eselon II yang di mutasi menjadi staff ahli orang tersebut merupakan "buangan" atau tidak menguntungkan kepala daerah.

Jika dilihat berdasarkan UU. No. 23 Tahun 2023 tentang Manajemen ASN BAB I Ketentuan Umum Pasal 1 ayat 5 bahwa manajemen ASN merupakan serangkaian proses pengelolaan ASN untuk mewujudkan ASN yang Profesional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai dengan nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, serta bersih dan praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Artinya meskipun pejabat eselon II tersebut

tidak sejalan atau tidak menguntungkan kepala daerah misalnya terkait dengan kepentingan pada masa PILKADA (Pemilihan Kepala Daerah) tidak ada keharusan seorang ASN merasa diuntungkan ataupun dirugikan jika tidak berpihak ataupun mendukung kepala daerah pada saat pemilu sebagai mana Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN BAB I Ketentuan Umum Pasal 1 ayat 7 bahwa sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan 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. Oleh karena itu, proses mutasi pegawai negeri sipil harus mengutamakan keahlian dari pegawai itu sendiri dalam artian proses mutasi haruslah *merit system* bukan *spoil system* (berdasarkan kekerabatan dan faktor lain) dan berlandaskan ketentuan dan peraturan-peraturan yang berlaku.

Dari beberapa temuan penelitian tersebut bahwa adanya unsur kedekatan emosional (*discrimination*) dan intervensi politik serta unsur "*like or dislike*" dalam penempatan jabatan eselon II Kotawaringin Timur. Dalam "*Merit Principels*" menurut Christopher McCrudden prinsip *Underpinning non-Discrimination* merupakan salah satu prinsip merit system yang secara tegas melarang adanya perlakuan diskriminasi atau tindakan tidak adil terhadap seluruh rangkaian proses promosi dan mutasi. Pendekatan ini bermaksud bahwa seseorang berhak untuk mendapatkan pekerjaan atau jabatan tanpa memandang latar belakang mereka secara adil. Selama memenuhi kualifikasi, seseorang memiliki dan mempunyai kesempatan yang sama. Latar belakang yang dimaksud adalah secara horizontal, yaitu: agama, ras/suku. Temuan penelitian berikutnya juga bertentangan dengan Prinsip lainnya yaitu *legitimate expctation*, prinsip ini memandang bahwa penempatan jabatan ASN memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang sesuai dengan jabatan yang akan

ditempatinya. Dalam kaitan ini mengartikan bahwa setiap pejabat pemerintah tidak mempunyai tanggung jawab politik maupun intervensi politik, kecuali pada bidang tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Penempatan pegawai yang sesuai atau relevansi penempatan dengan kemampuan, pengalaman, pendidikan, disiplin ilmu serta mengikuti aturan yang telah ditetapkan akan membuat tercapainya suatu tujuan.

Berdasarkan latar belakang diatas peneliti tertarik untuk menelaah lebih dalam terkait penerapan prinsip-prinsip *merit system* dalam penempatan jabatan eselon II di BKPSD Kotawaringin Timur fokus kajian pada pelaksanaan merit system dalam mutasi jabatan horizontal eselon II Kabupaten Kotawaringin Timur menimbang UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN sebagaimana Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI No 15 Tahun 2019 Tentang Pengisian Jabatan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah dimana Peraturan Bupati Kotawaringin Timur No 16 Tahun 2020 Tentang Kedudukan, Susunan, TUPOKSI Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kotawaringin Timur mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah kabupaten di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan.

I.2 Batasan Masalah

Agar penelitian lebih terfokus dan pembahasan tidak meluas dari inti permasalahan, maka peneliti memberikan batasan masalah yaitu Penerapan prinsip-prinsip *merit system* dalam mutasi jabatan JPT Pratama di Kotawaringin Timur.

I.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahan yang akan diangkat pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana *Underpinning non - discrimination* dalam penempatan Jabatan Eselon II berbasis *merit system* di BKPSDM Kabupaten Kotawaringin Timur ?
2. Bagaimana *Productivity* dalam penempatan Jabatan Eselon II berbasis *merit system* di BKPSDM Kabupaten Kotawaringin Timur ?
3. Bagaimana *Qualification* dalam penempatan Jabatan Eselon II berbasis *merit system* di BKPSDM Kabupaten Kotawaringin Timur ?
4. Bagaimana *Legitimate expectations* dalam penempatan Jabatan Eselon II berbasis *merit system* di BKPSDM Kabupaten Kotawaringin Timur ?

I.4 Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan *Underpinning non - discrimination* dalam penempatan Jabatan Eselon II berbasis *merit system* di BKPSDM Kabupaten Kotawaringin Timur.
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan *Productivity* dalam penempatan Jabatan Eselon II berbasis *merit system* di BKPSDM Kabupaten Kotawaringin Timur.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan *Qualification* dalam penempatan Jabatan Eselon II berbasis *merit system* di BKPSDM Kabupaten Kotawaringin Timur.
4. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan *Legitimate expectations* dalam penempatan Jabatan Eselon II berbasis *merit system* di BKPSDM Kabupaten Kotawaringin Timur.

I.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang menjadi pokok pembahasan serta tujuan yang telah dijabarkan, maka hasil yang nanti akan dicapai pada penelitian ini diharapkan memberi manfaat sebagai berikut :

1. Secara Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi intelektual bagi perkembangan ilmu-ilmu pengetahuan sosial dan ilmu politik memberikan kontribusi bagi akademisi atau pihak lain yang berkompeten dalam mencari informasi dan bahan referensi mengenai penerapan prinsip-prinsip *merit system* dalam mutasi jabatan pemimpin tinggi pratama di BKPSDM Kabupaten Kotawaringin Timur.

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan ataupun referensi kepada pemerintah dalam mengambil sebuah kebijakan sehubungan dengan penerapan merit system dalam promosi dan mutasi yang dilakukan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari tentang hubungan dan tugas manusia dalam suatu organisasi/instansi. Menurut Hasibuan (2014) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mempelajari relasi pegawai/pegawai secara efektif dan efisien dalam suatu instansi. Menurut Rara (2017) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses dalam memanfaatkan sumber daya sebagai penopang baik secara efektif maupun secara efisien melalui beberapa tahapan dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi.

Pandangan Bintoro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa cara untuk mengatur hubungan individu secara efektif dan efisien yang digunakan secara maksimal dalam mencapai tujuan bersama instansi/organisasi secara bersama. Manajemen sumber daya lebih berfokus kepada sektor pengaturan dalam rangka mewujudkan suatu instansi secara optimal. Berdasarkan pandangan diatas, dapat disimpulkan Manajemen sumber daya manusia adalah proses penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seefektif-efektif untuk mencapai tujuan lembaga beberapa Langkah-langkahnya meliputi perencanaan, sterilisasi, bentuk arahan, controlling, actuating, maupun sebagainya dalam rangka membantu mewujudkan tujuan sektor pemerintah, masyarakat dan swasta.

1. Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berkontribusi secara aktif dan produktif merupakan salah satu tujuan dari manajemen sumber daya manusia dalam rangka menciptakan dukungan sebuah sumber daya manusia dalam peningkatan suatu

efektivitas bagi instansi/lembaga. Menurut Chushway (2016) tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja atau pegawai/pegawai yang memotivasi dan bekerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- 2) Mengimplementasi dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi khususnya yang berkaitan dengan implikasi/dampak dari sumber daya manusia.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya dengan baik.
- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pegawai/pekerja maupun pegawai dalam manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standarisasional dan organisasional dan nilai dalam sumber daya .

Menurut Hasibuan (2014) manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yakni diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Fungsi manajemen

- a. Perencanaan adalah merencanakan bagi pegawai baik secara efektif maupun secara efisien dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Fungsi ini meliputi berbagai yakni arahan,

keorganisasian kompensasi, disiplin dan pemberhentian kerja bagi mutasi.

- b. Pengorganisasian merupakan proyek pembagian kerja, pembagian pendelegasian wewenang dan sebagainya. Tentunya hal ini menjadi alat atau senjata utama dalam mencapai suatu tujuan organisasi.
- c. Pengarahan yakni kegiatan dalam rangka untuk mengarahkan untuk bekerjasama baik secara efektif dan efisien hal ini bertujuan untuk pembagian tugas yang matang dan secara baik dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi.
- d. Pengendalian merupakan aktivitas untuk mengendalikan seluruh kegiatan-kegiatan aturan organisasi/instansi. Bentuk pengendalian ini meliputi seperti daftar hadir, disiplin pegawai, kerjasama maupun ekologi dalam lingkungannya.

2) Fungsi operasional

- a. Pengadaan merupakan bentuk proses untuk penempatan pegawai maupun orientasinya ke arah yang lebih depan. Tentunya fungsi ini bertujuan untuk menopang kearah tujuan sebuah instansi.
- b. Kompensasi yakni memberikan insentif balas jasa baik secara langsung maupun secara tidak langsung ke pegawai atau pegawai disuatu instansi. Prinsip dalam kompensasi ini adalah prinsip layak yakni adil dan layak dalam sebuah organisasi.
- c. Pengembangan adalah meningkatkan mutu bagi pegawai/pegawai dengan melalui ilmu pengetahuan dan keterampilan serta lainnya dalam menunjang prestasi kinerja baik secara internal maupun eksternal bagi pegawai di instansi.
- d. Integrasi adalah proses menghubungkan agenda kepentingan organisasi/instansi sehingga terjadinya keselarasan dalam bekerja.

- e. Kedisiplinan yakni hubungan rutinitas dan tanggung jawab pegawai dalam mengorganisasikan sehingga tercapainya suatu tujuan organisasi secara maksimal.
- f. Pemeliharaan merupakan memperhatikan segala aspek baik melalui kondisi fisik/mental serta loyalitas dalam bekerja.
- g. Pemberhentian yakni keinginan bagi pegawai maupun bagi sebuah organisasi ataupun kontrak dan sebab-akibat lainnya yang terjadi dalam sebuah organisasi.

2. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen organisasi. Menurut Hasibuan (2014) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan kebutuhan instansi.
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas-asas *The right man in the right place and the right man in the right job* artinya semua tempat dan pekerjaan yang tepat dalam sebuah organisasi.
- 3) Program pengembangan, keseimbangan, promosi dan pemberhentian.
- 4) Penawaran dan permintaan sesuai dengan instansi organisasi.
- 5) Prediksi perekonomian dan perkembangan organisasi.
- 6) Memonitor UU, kemajuan pegawai, diklat dan penilaian prestasi.
- 7) Proses mutasi secara vertikal maupun horizontal dan setting pensiun.

II.2 Pemerintah Daerah

Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD. Menurut asas otonomi

dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang mana Gubernur, Bupati, atau Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintah daerah. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang selanjutnya disebut DPRD adalah lembaga perwakilan rakyat daerah sebagai unsur penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Pemerintahan daerah merupakan subsistem dari sistem penyelenggaraan pemerintahan nasional memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Kewenangan untuk mengatur dan mengurus rumah tangga ini mengandung tiga hal didalamnya, yaitu :

- 1) Pertama pemberian tugas dan wewenang untuk menyelesaikan suatu kewenangan yang sudah diserahkan kepada Pemerintah Daerah;
- 2) Kedua, pemberian kepercayaan dan wewenang untuk memikirkan, mengambil inisiatif dan menetapkan sendiri cara-cara penyelesaian tugas tersebut;
- 3) Ketiga dalam upaya memikirkan, mengambil inisiatif dan mengambil keputusan tersebut mengikutsertakan masyarakat baik secara langsung maupun DPRD.

Kewenangan pemerintahan daerah, meliputi kewenangan membuat Peraturan daerah dan penyelenggaraan pemerintahan yang diemban secara demokratis. Jadi pelaksanaan Pemerintah Daerah tidak terlepas dari asas desentralisasi dan otonomi daerah.

Sistem pemerintahan Negara kesatuan Republik Indonesia (NKRI) menurut Undang-Undang Dasar 1945 memberikan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah. Keberhasilan otonomi daerah sangat tergantung pada pemerintah daerah, yaitu DPRD dan Kepala Daerah dan perangkat daerah serta masyarakatnya untuk bekerja

keras, terampil, disiplin, dan berperilaku dan atau sesuai dengan nilai, norma, moral, serta ketentuan peraturan perundangan yang berlaku dengan memperhatikan prasarana dan sarana serta dana atau pembiayaan yang terbatas secara efisien, dan profesional. Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah pusat kepada daerah otonom.

II.3 Konsep Kewewenangan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata wewenang disamakan dengan kata kewenangan yang artinya adalah sebagai hak kekuasaan untuk bertindak, kekuasaan membuat keputusan, pemerintah dan melimpahkan tanggung jawab kepada orang lain badan lainnya. Menurut pendapat dari H.D Stout: "Wewenang adalah pengertian yang berasal dari hukum organisasi pemerintahan, yang dapat dijelaskan sebagai seluruh aturan yang berkenaan dengan penggunaan atau perolehan dan penggunaan wewenang pemerintahan oleh subjek hukum publik di dalam hubungan hukum publik".

Teori kewenangan berasal dari dua suku kata yaitu teori dan kewenangan, sebelum dijelaskan teori kewenangan tersebut berikut adalah konsep teoritis tentang teori kewenangan H.D Stoud, seperti dikutip dari Ridwan HR, menyajikan pengertian kewenangan ialah keseluruhan aturan yang berkenaan dengan perolehan dan penggunaan wewenang pemerintah oleh subjek hukum publik di dalam hukum publik. Ada dua unsur yang terdapat di dalam pengertian konsep kewenangan yang di buat oleh H.D Stoud, ialah :

- a. Adanya aturan-aturan hukum
- b. Sifat hubungan hukum

Sebelum kewenangan itu dilimpahkan kepada institusi yang melaksanakannya, maka terlebih dahulu harus ditentukan dalam Peraturan Perundang- Undangan, apakah dalam bentuk Undang-Undang,

Peraturan Pemerintah, maupun aturan yang lebih rendah tingkatnya sifat hubungan hukum ialah sifat yang berkaitan dan mempunyai sangkut paut dan ikatan atau pertalian yang berkaitan dengan hukum. Hubungan hukumnya ada yang bersifat publik dan ada yang bersifat privat. Ateng Syarifudin menyajikan pengertian kewenangan dan mengemukakannya bahwa : Ada perbedaan antara pengertian kewenangan dan wewenang. Kewenangan adalah apa yang disebut dengan kekuasaan formal, kekuasaan yang diberikan dari undang-undang, sedangkan wewenang hanya mengenai suatu bagian tertentu kewenangan saja. Didalam kewenangan terdapat wewenang-wewenang (*rechtsbevoegdheden*). Wewenang merupakan lingkup tindakan hukum publik, lingkup wewenang pemerintah, tidak hanya meliputi wewenang membuat keputusan pemerintah, tetapi meliputi wewenang dalam rangka pelaksanaan tugas, dan memberikan wewenang serta distribusi wewenang utamanya diterapkan dalam Peraturan Perundang-Undangan”.

Pada hakikatnya kewenangan merupakan kekuasaan yang diberikan kepada alat-alat perlengkapan negara untuk menjalankan roda pemerintahan. Teori kewenangan (*authority theory*) merupakan teori yang mengkaji dan menganalisis tentang “kekuasaan dari organ pemerintahan untuk melakukan kewenangannya, baik dalam lapangan hukum publik maupun hukum privat”.

1. Jenis-Jenis Kewenangan Kewenangan

Jenis-Jenis Kewenangan Kewenangan dapat dibedakan menurut sumbernya, kepentingannya, teritoria, ruang lingkup, dan menurut urusan pemerintah. Kewenangan menurut sumbernya dibedakan menjadi dua macam yaitu :

a) Wewenang Personal

Wewenang personal ialah wewenang yang bersumber pada inteligensi, pengalaman, nilai, atau norma dan kesanggupan untuk memimpin

b). Wewenang Oficial

Wewenang Oficial adalah wewenang resmi yang di terima dari wewenang yang berada di atasnya. Fungsi-fungsi pemerintah yang menjadi hak dan kewajiban yang menjadi setiap tingkatan atau susunan pemerintah untuk mengatur dan mengurus fungsi-fungsi tersebut menjadi kewenangan dalam rangka melindungi, dan mensejahterakan masyarakat.

II.4 Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi Pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat dengan PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

1. Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Undang-Undang ASN No. 5 Tahun 2014 menyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah profesi pegawai dengan perjanjian kerjasama dengan instansi pemerintah tertentu, pada perjanjian kerja kepegawaian sesuai perundang-undangan yang ditentukan. Pandangan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No. 55 Tahun 2015 menyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS)

merupakan warga negara yang memenuhi syarat tertentu yang disahkan oleh pejabat.

2. Tugas dan Fungsi Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai pengabdian negara yang setia kepada taat dan patuh kepada dasar negara dan Pancasila. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil bertugas untuk:

- a) Menjalankan kebijakan publik sesuai dengan perundang-undangan kepegawaian yang telah ditentukan.
- b) Pelayanan yang baik, berkualitas dan profesional.
- c) Menjalin persatuan dan kesatuan nasionalisme.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) tentunya bertugas sebagai birokrat yang menjalankan sesuai dengan aturan perundang-undangan kepegawaian dan aturan lainnya yang sudah ditentukan baik sebagai pelaksana dan pelayanan publik maupun juga sebagai pemersatu bangsa yang baik sehingga terciptanya birokrat yang berkualitas, handal dan profesional.

3. Jenis Jabatan dan Pangkat PNS

Jabatan menurut UU NO. 43 Tahun 1999 Tentang pokok-pokok kepegawaian adalah sekelompok posisi yang sama dalam suatu organisasi, selanjutnya jabatan PNS adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam kerangka suatu satuan organisasi. Didalam sistem kepegawaian republik Indonesia jabatan dibedakan menjadi dua macam yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan struktural adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi seperti sekretaris jenderal, direktur, kepala bagian, kepala seksi, dan lain-lain. Sedangkan jabatan fungsional adalah jabatan yang

ditinjau dari sudut fungsinya dalam suatu satuan organisasi, misalnya dosen, dokter, peneliti, dan lain-lain.

Ada beberapa klasifikasi eselon yang ada didalam kepegawaian di Indonesia yaitu sebagai berikut:

- a) Eselon I adalah eselon tertinggi dijabat oleh pejabat struktural tertinggi didalam Kepegawaian Sipil, seperti jabatan Sekretaris Jendral, Direktorat Jendral dan lainnya.
- b) Eselon II adalah jabatan struktural yang berada dibawah pejabat eselon I seperti Kepala Biro, Direktur, Kepala Pusat.
- c) Eselon III adalah jabatan struktural dibawah eselon II seperti Kepala Bagian, Kepala Bidang dan lainnya.
- d) Eselon IV adalah jabatan structural yang terendah dibawah eselon III, seperti Kepala Sub Bidang, Kepala Seksi.

Eselon adalah tingkatan jabatan struktural jabatan, dalam pengesahannya maka eselon ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai dengan tingkat eselonnya. Jabatan eselon I pada Instansi Pusat ditetapkan oleh Presiden atas usul pimpinan instansi dan mendapatkan persetujuan dari menteri PAN. Jabatan struktural eselon II kebawah pada instansi pusat ditetapkan oleh pimpinan instansi setelah mendapatkan oersetujuan dari menteri. Jabatan structural eselon I kebawah di Propinsi dan Jabatan Struktural Eselon II kebawah di Kabupaten/Kota ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Imbron (2008:42) pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang pegawai Negeri Sipil dalam susunan kepegawaian dan yang digunakan sebagai dasar penggajian. Pangkat dan jabatan Pegawai Negeri Sipil berhubungan sangat erat. Pegawai Negeri Sipil diangkat dengan suatu pangkat dan jabatan tertentu sesuai dengan kecakapan pengabdian, dan prestasi kerja menurut peraturan perundang-undangan.

Pangkat PNS yang diangkat dalam suatu jabatan harus sesuai dengan pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu. Dalam jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat lebih rendah tidak dapat membawahi langsung PNS yang berpangkat lebih rendah.

Tabel 3

Jenjang Pangkat ASN

No	Eselon	Jenjang Pangkat, Golongan/Ruang			
		Pangkat	Gol/Ruang	Pangkat	Gol/Ruang
1	I a	Pembina Utama	IV/e	Pembina Utama	IV/e
2	I b	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama	IV/e
3	IIa	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Madya	IV/d
4	IIb	Pembina Tk.I	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c
5	IIIa	Pembina	IV/a	Pembina Tk.I	IV/b
6	IIIb	Penata Tk.I	III/d	Pembina	IV/a
7	IV/a	Penata	III/c	Penata Tk.I	III/d
8	IVb	Penata Muda Tk.I	III/b	Penata	III/c
9	Va	Penata Muda	III/a	Penata Muda Tk.I	III/b

Sumber : UU No. 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural.

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2002 menyatakan bahwa jabatan struktural merupakan suatu kedudukan yang menunjukkan tugas

dan tanggung jawab serta hak dan wewenang sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka tujuan untuk memimpin suatu organisasi Negara. Secara tegas, maka jabatan struktural adalah struktur organisasi bagi suatu Pegawai Negeri Sipil yang dominan sangat berpotensi untuk memimpin.

II.5 Penempatan Pegawai

Salah satu tahap penting dalam manajemen personalia adalah penempatan pegawai. Penempatan pegawai dilakukan setelah melalui suatu proses seleksi untuk menentukan pegawai yang memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan organisasi dalam menduduki jabatan tertentu. Secara defenitif penempatan pegawai adalah suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu (Sulistiani & Rosidah:2003).

1. Seleksi dan Penempatan Pegawai

Seperti telah dikemukakan diatas bahwa penempatan pegawai biasanya didahului oleh suatu proses seleksi. Tujuan seleksi tidak lain untuk mendapatkan tenaga kerja atau pejabat yang paling tepat untuk memangku jabatan tertentu. Menurut Bernardin & Russell (1992) seleksi pegawai adalah suatu proses mendapatkan dan menilai informasi tentang calon pegawai atau pejabat yang akan menduduki jabatan tertentu. Proses ini mencakup keputusan-keputusan untuk menyaring calon pejabat dalam menduduki jabatan tertentu. Seleksi ini dianggap penting bagi organisasi untuk mendapatkan pegawai atau pejabat yang bukan hanya objektif dalam bekerja tetapi juga agar pejabat/pegawai tersebut tidak melakukan perilaku yang kontradiktif, seperti penyalahgunaan jabatan, kecelakaan kerja, dan korupsi.

Menurut Handoko (1995) ada beberapa tantangan dalam proses seleksi yaitu :

- a. Tantangan Suplai, makin besar jumlah pelamar yang memenuhi syarat (qualified) maka semakin mudah bagi departemen personalia untuk memperoleh pegawai baru yang berkualitas. Namun pada kenyataannya sulit untuk menemukan banyak pelamar yang memenuhi persyaratan yang diminta oleh lowongan jabatan. Oleh karena itu departemen personalia harus mempertimbangkan secara matang.
- b. Tantangan Ethis, bahwa dalam seleksi pegawai banyak dilakukan system keluarga/famili, pemberian komisi atau lebih ekstrem adanya suap menyuap. Ini semua merupakan tantangan bagi pengelola organisasi. Bila standar-standar ini dilanggar, kemungkinan pegawai baru dipilih secara tidak tepat.
- c. Tantangan Organisasional, Organisasi menghadapi keterbatasan-keterbatasan seperti: anggaran, strategi, kebijaksanaan, budaya atau sumber daya lainnya yang mungkin akan membatasi proses seleksi.

2. Metode-Metode Seleksi dan Penempatan

Sebelum mengadakan seleksi dan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam seleksi dan penempatan. Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini adalah:

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
- c. Mengembangkan kriteria-kriteria seleksi yang valid.

- d. Pengadaan (rekrutment).
- e. Mengadakan test atau sebaliknya men-skreening para pelamar.
- f. Menyiapkan daftar dari para pelamar yang berkualitas.
- g. Mengadakan seleksi pelamar yang paling berkualitas.

Dalam praktik setiap instansi menerapkan metode-metode tersebut secara berbeda-beda. Namun yang paling penting diperhatikan adalah menetapkan kualifikasi minimal untuk seorang pegawai atau jabatan tertentu, yang hal ini akan menyangkut pemberian standar perekrutan pegawai yang diinginkan. Didalam menetapkan kualifikasi minimal tersebut memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Tinjauan data geografis.
- b. Tes bakat atau ketangkasan.
- c. Tes kemampuan.
- d. Ujian penampilan.
- e. Referensi-referensi.
- f. Evaluasi kinerja.
- g. Wawancara-wawancara.
- h. Pusat-pusat penelitian.
- i. Masa percobaan.

II.6 Merit System

Merit System atau *Merit System* menurut Ensiklopedia Administrasi (1987) didefinisikan sebagai suatu sistem kepegawaian Dimana pengangkatan seseorang untuk menduduki suatu jabatan berdasarkan atas kompetensi orang yang diangkat. Kompetensi tersebut harus dibuktikan dengan lulus dalam seleksi jabatan ataupun persyaratan yang sudah ditentukan.

Merit system juga didefenisikan sebagai proses mempromosikan dan mempekerjakan pegawai pemerintah yang didasarkan pada kemampuan

mereka untuk melakukan pekerjaan bukan pada koneksi politik. Penerapan merit system yaitu adanya kesesuaian antara kecakapan yang dimiliki seorang pegawai dengan jabatan yang dipercayakan kepadanya, meliputi tingkat pendidikan formal, non formal, pendidikan dan latihan teknis, tingkat pengalaman kerja, dan tingkat penguasaan tugas dan pekerjaan.

Moekijat (2000) mengartikan *merit system* (sistem kecakapan) sebagai suatu sistem kepegawaian dimana pengangkatan/penunjukan pegawai berdasarkan atas kecakapan. Ada dua macam kecakapan, kecakapan praktis dan kecakapan teoritis. Kecakapan praktis dibuktikan dengan bagaimana iadalam praktek sehari-hari bekerja; kecakapan teoritis dibuktikan dengan lulus dalam ujian jabatan.

Merit merupakan penopang utama bagi terselenggaranya manajemen atau tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam segala aspek, termasuk pengangkatan jabatan dalam manajemen pegawai pemerintah. Hal ini sebagaimana dikatakan Woodard, (2000:12) bahwa dalam manajemen publik merit berperan sebagai value atau prinsip yang berkonotasi *fairness*, *equity*, dan *reward* dalam jabatan publik (*public employment*) berasaskan prestasi bukan atas dasar prinsip politik atau diskriminasi ataupun tindakan favoritisme lainnya. *Merit System* sebagai prinsip fundamental wajib dilakukan dalam praktik penyelenggaraan manajemen ASN. *Merit System* 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.

Penerapan *merit system* ialah adanya kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki seorang pegawai dengan jabatan yang dipercayakan kepadanya, meliputi tingkat pendidikan formal, tingkat

pendidikan non formal/diklatpim, pendidikan dan latihan teknis, tingkat pengalaman kerja, dan tingkat penguasaan tugas dan pekerjaan. Sedangkan menurut Nurrohman (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan *merit system* dalam kebijakan promosi jabatan di daerah meliputi regulasi, kontrol eksternal dan komitmen pelaku.

1. Prinsip *Merit System*

Resiko dalam suatu organisasi dalam penerapan *merit system* yaitu tolak ukur atau indikator sebagai mengukur kinerja yang harus di penuhi oleh seorang pegawai sesuai dengan tupoksi nya. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No 40 tahun 2018 tentang Prinsip *Merit System (Merit System)* Pasal 2 yaitu prinsip *Merit System* didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan dan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, atau kondisi kecacatan.

Ajib Rakhmawanto (2018) dalam Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian BKN menjelaskan bahwa Prinsip *Merit System* mensejajarkan aspek kompetensi (*competence*), kualifikasi (*qualification*), prestasi kerja (*performance*), adil (*fairness*), dan terbuka (*open*). Dalam pengangkatan jabatan merit seharusnya sebagai nilai yang dijunjung tinggi untuk mendapatkan profesionalitas ASN.

2. Ruang Lingkup *Merit System*

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No 40 tahun 2018 tentang Prinsip *Merit System* Pasal 3 meliputi:

- a. melakukan rekrutmen, seleksi dan promosi berdasarkan kompetisi yang terbuka dan adil dengan menyusun perencanaan sumber daya manusia aparatur secara berkelanjutan;
- b. memperlakukan Pegawai ASN secara adil dan setara;
- c. mengelola pegawai ASN secara efektif dan efisien;
- d. memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dengan memperhatikan hasil kinerja;
- e. memberikan penghargaan atas kinerja pegawai yang tinggi;
- f. memberikan hukuman atas pelanggaran disiplin;
- g. menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat;
- h. menerapkan pengisian jabatan dengan uji kompetensi sesuai standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan;
- i. memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada pegawai ASN;
- j. melaksanakan manajemen kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.
- k. melindungi pegawai ASN dari intervensi politik dan tindakan kesewenang-wenangan; dan
- l. memberikan perlindungan kepada pegawai.

3. Kriteria *Merit System*

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No 40 tahun 2018 tentang Kriteria *Merit System* Pasal 4 meliputi:

- a. seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan;
- b. perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
- c. pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;

- d. memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;
- e. memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
- f. menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;
- g. merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja individu;
- h. memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
- i. memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN.

4. Tahapan Penerapan *Merit System*

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No 40 tahun 2018 tentang Tahapan Penerapan *Merit System* Pasal 5 meliputi:

- a. Road Map Penerapan *Merit System* pada masing-masing Instansi Pemerintah;
- b. pembentukan dan tugas tim penilai mandiri *Merit System* pada Instansi Pemerintah;
- c. penetapan penilaian tingkat penerapan *Merit System* pada masing-masing Instansi Pemerintah;
- d. pelaksanaan rekomendasi hasil penilaian penerapan *Merit System* pada masing-masing Instansi Pemerintah; dan
- e. pengawasan dan evaluasi dampak penerapan *Merit System* yang sudah dilaksanakan pada Instansi Pemerintah.

II.7 Mutasi Jabatan

Mutasi atau transfer menurut Wahyudi (2012) adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Kompensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti sedia kala. Hasibuan, 2014 mengemukakan pendapat bahwa mutasi adalah proses pemindahan jabatan baik melalui secara horizontal maupun secara vertikal dalam struktural. Mutasi merupakan perubahan bentuk suatu jabatan atau pekerjaan suatu pegawai baik dilakukan secara horizontal maupun secara vertikal pada suatu instansi. Mutasi pada hakikatnya efektivitas dan efisiensi suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan instansi/lembaga.

Mutasi merupakan aktivitas memindahkan pegawai maupun tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain akan tetapi tidak selamanya sama dengan pemindahan yang disebut dengan mutasi (Sastrohadiwiryono, 2018). Mutasi pada dasarnya dijadikan sebagai bentuk pengembangan karir maupun organisasi dikarenakan sebagai tujuan untuk meningkatkan kinerja pemerintahan. Mutasi sering diartikan sebagai rotasi. Rotasi adalah pemindahan pegawai hanya bersifat pada ruang lingkup kerja dan tugas dalam mengatasi sebuah kejenuhan (Kadarisman, 2015).

Menurut Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang tata cara pelaksanaan mutasi menyatakan bahwa mutasi adalah suatu proses pemindahan tugas dan atau lokasi dalam satu lembaga pusat, baik antar instansi pusat, instansi daerah, instansi pusat dan daerah serta perwakilan Negara Indonesia di luar negeri sesuai dengan asas permintaan tersendiri.

1. Jenis – Jenis Mutasi

Mutasi jabatan menjadi salah satu aktivitas dalam menyesuaikan kemampuan dan kecakapannya dalam bekerja di sebuah instansi. Menurut Hasibuan (2014) menyatakan bahwa membagi mutasi secara horizontal dan mutasi secara vertikal adalah yakni sebagai berikut:

a) Mutasi horizontal

Mutasi horizontal atau mutasi rotasi adalah perubahan tempat atau jabatan suatu pegawai dalam organisasi namun tetap dalam peringkat yang sama. Mutasi horizontal mencakup diantaranya:

Mutasi tempat/perubahan tempat namun tanpa adanya perubahan untuk jabatan atau posisi/golongan hal ini dikarenakan adanya rasa jenuh dan tidak mampu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya.

b) Mutasi Vertikal

Mutasi vertikal diartikan sebagai perubahan sektor jabatan atau pekerjaan baik melalui promosi maupun demosi sehingga kewenangan berubah.

2. Tujuan dan Manfaat Pelaksanaan Mutasi

Menurut Simamora (2016) manfaat pelaksanaan mutasi adalah :

- a) Memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut dari luar dan memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan pekerjaan.
- b) Memberikan jaminan bagi pegawai bahwa dia tidak akan diberhentikan dan tidak terjadi kejenuhan.
- c) Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Tujuan pelaksanaan mutasi menurut Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 adalah yakni sebagai berikut:

- a) Penilaian kompetensi
- b) Sektor pemetaan pegawai
- c) Kelompok perencanaan
- d) Karir pegawai

- e) Sumber daya pengembangan pegawai
- f) Prestasi dan lowongan organisasi
- g) Sifat teknis dan kriteria kebijakan.

Pandangan Manulang (2003) menyatakan bahwa ternyata mutasi mempunyai maksud bahwa:

- a) Penempatan posisi yang tepat sasaran.
- b) Kepuasan dalam bekerja bagi pegawai dapat meningkat.
- c) Prestasi yang meningkat.
- d) Instansi yang harus dipenuhi.

Pandangan Siagian (2016) menyatakan bahwa melaksanakan mutasi bagi pegawai memiliki berbagai manfaat diantaranya sebagai berikut:

- a) Memberikan sebuah bentuk pengalaman.
- b) Cakrawala berpikir bertambah.
- c) Kejenuhan yang tak diinginkan.
- d) Pengembangan ilmu pengetahuan.
- e) Memperoleh perspektif instansi organisasional.
- f) Tantangan tugas dan tanggung jawab yang baru yang diperoleh.
- g) Mengharapkan produktivitas dan kinerja yang lebih baik sesuai yang dihadapi.

Melalui pelaksanaan mutasi memiliki beberapa segi positif menurut Sudjana (2016) diantaranya yakni sebagai berikut:

- a) Mutasi jabatan dilaksanakan untuk mempertahankan suatu jabatan yang sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya.
- b) Mendorong semangat kerja bagi suatu pegawai di instansi.
- c) Persaingan yang sehat dan ketat dalam sebuah organisasi.

Pandangan Hasibuan (2014) mengenai hal pelaksanaan mutasi jabatan yakni sebagai berikut:

- a) Peningkatan produktivitas pegawai.
- b) Penciptaan relevansi staff dan jabatan.
- c) Memperluas ilmu pengetahuan.
- d) Menghilangkan rasa jenuh bagi pegawai/pegawai.
- e) Bentuk rangsangan dalam meningkatkan karir pegawai.
- f) Sebagai bentuk penyesuaian pekerjaan.
- g) Menghindari konflik antar sesama pegawai.
- h) Prinsip orang dan tempat yang sangat tepat.

Menurut Rara (2017) menyatakan bahwa proses pelaksanaan mutasi jabatan memiliki beberapa dampak yang berimplikasi kedepannya yakni seperti keinginan pegawai dimutasi atau keinginan instansi untuk memutasi kepada pegawai yang tentunya hal ini bertujuan untuk berperan aktif dalam proses penyelenggaraan pemerintah untuk kearah yang lebih baik kedepannya sesuai dengan aturan-aturan perundang-undangan.

3. Syarat-syarat Mutasi

Syarat-syarat dalam proses pelaksanaan mutasi jabatan tentunya yang sangat diharapkan adalah tidak terjadinya konflik yang dapat menimbulkan permasalahan, baik secara individu dengan individu, individu dengan instansi ataupun instansi dengan instansi. Menurut Wahyudi (2015) adapun persyaratan-persyaratan tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Bukan suatu bentuk hukuman bagi seorang pegawai/pegawai sehingga pada dasarnya tidak adanya dendam baik melalui atasan maupun bawahan bagi suatu instansi. Pelaksanaan mutasi sangat perlu meyakinkan bagi semua pegawai bahwa mutasi atau pemindahan adalah hal yang sangat wajar dan rutin bagi sebuah instansi dengan

bertujuan untuk mengurangi rasa bosan dan suatu bentuk klasifikasi tersendiri.

- b) Usaha untuk memperkuat kelompok kerja bagi pegawai di dalam organisasi sehingga perlu pertimbangan bahwa dalam melakukan mutasi jabatan harus dilakukan secara ketat dan betul-betul bersungguh-sungguh dalam melakukan pertimbangan sehingga tidak menimbulkan konflik. Tentunya proses pelaksanaan mutasi jabatan ini tidak dinyatakan dengan gagal dan sah secara hukum. Maka mutasi menjadi suatu langkah alternatif utama dalam mencapai suatu tujuan penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Menurut Hasibuan (2014) terdapat tiga sistem yang menjadi tolak ukur dalam pelaksanaan mutasi jabatan yakni sebagai berikut:

1) *Merit system*

Merit system merupakan suatu proses pelaksanaan mutasi jabatan pegawai yang dilakukan oleh pemerintah yang didasarkan atas pertimbangan yang bersifat objektif, ilmiah, dan hasil prestasi kinerja bagi suatu pegawai. *Merit system* disebut juga sebagai *career system* hal ini landasan yang didasari dengan yang sangat baik melalui cara:

- a) Output dan produktivitas kinerja pegawai yang baik.
- b) Semangat dalam bekerja.
- c) Keburukan-keburukan yang dilakukan pegawai menurun.
- d) Jumlah kehadiran dan kedisiplinan yang sangat baik.
- e) Data kecelakaan yang menurun.

2) *Seniority system*

Pelaksanaan mutasi jabatan dengan *seniority system* seperti ini didasarkan atas pertimbangan melalui masa kerja, pengalaman kerja dan usia pegawai/pegawai tersebut. Pelaksanaan mutasi jabatan melalui *Seniority system* tidak bersifat ilmiah dan objektif hal ini dikarenakan bahwa tidak memiliki sebuah kecakapan bagi suatu

pegawai atau pegawai yang dimutasi melalui pertimbangan bahwa senioritas belum tentu memiliki klasifikasi dalam memangku jabatan yang baru dan lebih layak.

3) *Spoil system*

Pelaksanaan mutasi melalui *spoil system* yakni berdasarkan atas sifat keluarga/family. Sistem mutasi ini juga bisa berdasarkan adanya unsur politik, dimana mutasi jabatan merupakan kewewenangan kepala daerah dalam pilkada. Sistem seperti ini menjadi dasar yang sangat tidak baik atau dapat dikatakan sangat buruk karena mementingkan sifat kekeluargaan sehingga melalui pertimbangan ini dapat dikatakan suka atau tidak suka atau *like or dislike*.

4. Perbedaan Mutasi, Promosi dan Demosi

Mutasi atau transfer menurut Wahyudi (2012) adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Kompensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti sedia kala.

Promosi adalah bentuk penghargaan untuk kenaikan pangkat bagi suatu pegawai pada sebuah organisasi. Menurut Siagian (2015) menyatakan bahwa promosi merupakan perpindahan pegawai maupun pegawai yang berpindah jabatan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi yang tentunya diikuti dengan tanggung jawab dan penghasilan yang lebih besar pula. Pandangan Mangunsuwito (2011) menyatakan bahwa promosi merupakan kenaikan pangkat dan jabatan untuk memperoleh sebuah gelar.

Sedangkan, Demosi diartikan sebagai pertimbangan pegawai untuk diturunkan baik pangkat maupun jabatannya dalam tanggung jawabnya. Menurut Ardana (2012) menyatakan demosi merupakan penurunan jabatan pegawai dikarenakan faktor kurangnya dalam bekerja. Sedangkan pandangan Hasibuan (2014) menyatakan bahwa demosi bertujuan untuk

menghindari kerugian bagi suatu organisasi, memberikan gaji/pesangon sesuai yang bersangkutan.

Demosi sering dikaitkan dengan sanksi atau pelanggaran. Alasan-alasan sehingga dilakukannya demosi diantaranya penilaian negatif oleh atasan terhadap kinerja dan produktivitasnya yang kurang memuaskan, perilaku pegawai yang didisfungsionalkan sehingga tingkat kemangkiran yang tinggi (Hasibuan, 2014).

II.8 Konsep Manajemen SDM Berbasis *Merit System*

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan penting dalam segala aspek kehidupan, dari lingkup terkecil, yaitu keluarga, sampai dengan lingkup besar, yaitu Negara. (David de Cezo & Stephen P. Robbins, 1999 dalam Komisi ASN, 2019) mengungkapkan bahwa “*Achieving organizational goals cannot be done without human resources. Getting good people is critical to the success of every organization.*” Manajemen SDM merupakan sistem formal di dalam suatu organisasi untuk memastikan sumber daya yang ada digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen SDM dibangun untuk memotivasi dan mengembangkan staf agar mereka dapat memberikan dukungan terbaik dalam pencapaian misi organisasi.

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

Merit System menurut (Merriam-Webster Dictionary dalam Komisi ASN, 2019) adalah sistem dimana rekrutmen dan promosi pegawai

dilaksanakan berdasarkan kemampuan dalam melaksanakan tugas, bukan dikarenakan oleh koneksi politik. *Merit System* merupakan lawan dari *spoil system*, yaitu sistem dimana jabatan di pemerintahan diisi oleh teman-teman, keluarga, atau pendukung partai yang berkuasa. Menurut (Bernard Rossen, dalam Komisi ASN, 2019), *Merit System* merupakan “*fair and orderly process for hiring, paying, developing, promoting, retaining, disciplining, and retiring people on the basis of ability and performance*”.

Kellough, 2005 dalam Komisi ASN, 2019, mendefinisikan merit sebagai seperangkat kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk memaksimalkan sebuah pekerjaan. Prinsip merit pada dasarnya ialah seorang pegawai harus diseleksi dan dipromosikan berdasarkan pada kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan. “*a set of policy and procedure which is order to use in job fulfilment. Merit principle is related to the public personnel opinion have to be selected and promotion by demonstrating their ability to run the job*”. Sthal, 1962 dalam Komisi ASN, 2019, mengartikan *Merit System* sebagai “*personnel system in which comparative merit or achievement governs each individual’s selection and progress in the service and in which the conditions and rewards of performance contribute to the competency and the continuity of the service*”. Di sini, Sthal menekankan bahwa *Merit System* adalah sebuah sistem kepegawaian yang membandingkan antara peningkatan kualitas pelayanan berdasarkan perkembangan kinerja pegawai dan peningkatan kualitas pelayanan dikarenakan adanya pemberian reward.

Henry, dkk dalam Komisi ASN 2019, justru memberikan penekanan apakah merit dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan dalam konteks kebijakan affirmative, sebab konsep keadilan dan merit terkadang saling bertolak belakang. Sebagai contoh, ketika terdapat dua orang yang masing masing berasal dari kelompok mayoritas dan minoritas, orang pertama yang berasal dari kelompok mayoritas memiliki kompetensi dan

kinerja yang baik, dan orang kedua berasal dari kelompok minoritas yang memiliki kompetensi dan kinerja di bawah orang pertama, karena adanya kebijakan affirmative, maka yang dipilih untuk menempati posisi tertentu ialah orang kedua, hal tersebut tentu tidak sejalan dengan prinsip merit.

Selanjutnya, McCourt (1998) dalam Komisi ASN 2019 menjelaskan bahwa merit mengacu pada "*The Best Person*" untuk menempati posisi tertentu. "*The Best Person*" di sini didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan paling baik yang tidak dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, politik, kolega, agama, etnis, dan gender. Untuk menjadi "*The Best Person*" tersebut, setidaknya ada empat definisi implikasi dari "*The Best Person*", yang tertuang dalam tabel berikut:

Tabel 4 *The Best Person* (McCourt)

No	Implication Current Practice	Implication Current Practice
1	Applies to job at every level	A focus to the point of entry
2	The appointee is the best candidate	The appointee is the merely able to do the job
3	Posts are open to all eligible candidates	Posts are restricted to certain candidates
4	The appointment process is systematic, transparent, and challengable	The appointment process may be arbitrary, secretive and unchallengable

Sumber : McCourt (1998) dalam Komisi ASN 2019

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa empat implikasi yang ideal ialah:

- 1) Dari proses perekrutan, orang dapat melamar di setiap level jabatan, tidak terfokus dari jabatan yang paling bawah;
- 2) Orang yang ditunjuk merupakan kandidat terbaik;
- 3) Jabatan yang kosong terbuka untuk kandidat yang memenuhi syarat;

4) Proses pemilihan haruslah sistematis dan transparan.

1. Indikator *Merit System*

Dalam penelitian ini berfokus *merit system* dalam penempatan jabatan eselon II dengan indikator penelitian menurut McCrudden (1998) memberikan alternatif pendekatan dalam mengukur *merit system* ke dalam 4 bagian diantaranya:

- 1) ***Underpinning non – discrimination***, pendekatan ini bermaksud bahwa seseorang berhak untuk mendapatkan pekerjaan atau jabatan tanpa memandang latar belakang mereka secara adil. Selama memenuhi kualifikasi, seseorang memiliki dan mempunyai kesempatan yang sama. Latar belakang yang dimaksud adalah secara horizontal, yaitu: agama, ras/suku.
- 2) ***Productivity, Productivity***, produktivitas melihat dari pengalaman kerja atau kemampuan kompetensi untuk memperoleh hasil kerja atau pencapaian kerja yang telah dilakukan. Dalam pendekatan ini memperhatikan potensi/kompetensi yang dimiliki oleh seseorang untuk penempatan jabatan.
- 3) ***Qualification***, pendekatan kualifikasi ini menjadi persyaratan penting dalam proses seleksi *merit system*. Kualifikasi yang diterapkan harus sesuai dengan kebutuhan jabatan yang dibutuhkan, dalam hal ini kualifikasi benar-benar diperhatikan untuk memastikan apakah orang tersebut benar-benar memenuhi persyaratan yang dimiliki seperti : pendidikan & *skill* yang dimiliki. Hal-hal seperti kedekatan politik (*spoil system*) juga sangat ditentang dalam pendekatan ini karena bertentangan dengan prinsip merit.
- 4) ***Legitimate expectations***, relevansi penempatan jabatan dalam sistem merit eselon II adalah penting nya menjamin bahwa pejabat yang ditempatkan memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang sesuai dengan jabatan yang akan ditempatinya.

Penempatan jabatan harus dilakukan melalui proses seleksi dan dengan sistem merit sehingga lebih objektif, serta pelatihan yang memadai untuk meningkatkan *skill*.

II.9 Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Konteks Administrasi Publik

Bagi organisasi sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam mengatur jalannya organisasi. Sumber daya manusia dapat disebut sebagai pegawai, tenaga kerja, buruh, pegawai, abdi negara. Sedangkan pada masa feodalisme disebut sebagai abdi dalam dan kawulo (Wirawan, 2015). Agar dapat mengatur dan mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi dan tujuan organisasi, maka dibutuhkan ilmu, metoda dan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia atau yang sering disebut dengan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu instrumen penting bagi organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya. Lebih lanjut, MSDM menurut Wirawan (2015) merupakan manajemen fungsional sumber daya manusia bagian dari keseluruhan manajemen suatu organisasi yang mememanajementi manusia yang bekerja untuk organisasi agar mampu menciptakan nilai ekonomi dan sosial secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks administrasi publik, manajemen sumber daya manusia pun memiliki peran yang sangat vital. Meskipun era globalisasi menjadi bagian yang tidak bisa dielakkan dalam pelayanan administrasi publik namun sumber daya manusia tetap menjadi bagian yang tidak tergantikan sepenuhnya. Berbeda dengan administrasi bisnis atau privat, kemajuan teknologi dimanfaatkan sepenuhnya untuk meningkatkan produktivitas, ini disebabkan orientasi administrasi bisnis adalah keuntungan sehingga pemakaian mesin dinilai lebih menguntungkan.

Secara nilai dan tujuan tentu administrasi publik berbeda dengan administrasi privat. Dalam buku —Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik” karya Syafri dan Alwi dikatakan bahwa Administrasi publik memiliki nilai dan tujuan yang berbeda dengan administrasi bisnis sehingga penentuan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam kedua jenis administrasi tersebut berbeda pula. 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 (Syafri dan Alwi, 2014). 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 pasar administrasi publik yaitu rakyat secara keseluruhan.

Dalam konteks perkembangan manajemen sumber daya manusia ditinjau dari perspektif administrasi publik, dapat di petakan jadi tiga fase, yaitu:

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Administrasi Publik Klasik
- b. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif New Public Management
- c. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif New Public Service.

II.10 Dasar Landasan Hukum dan Tahapan Pelaksanaan

Landasan hukum Manajemen SDM Aparatur Sipil Negara diantaranya sebagai berikut:

- a) Peraturan Badan Kepegawaian Negara pada tanggal 5 April 2019 Nomor 5 Tahun 2019 tentang tata cara pelaksanaan mutasi.
- b) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI No 15 Tahun 2019 Tentang Pengisian Jabatan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- c) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Berokrasi Republik Indonesia No 40 tahun 2018 tentang Prinsip Merit System.
- d) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir PNS.
- e) Undang-Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Sesuai peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 sudah tidak berlaku dan telah lama dicabut. Digantikan terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2023 tentang Perubahan atas PP Nomor 11 Tahun 2017 bahwa mutasi dalam pemerintahan dapat dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu;

1) Analisis Jabatan

Menurut Dessler (2014), analisis jabatan adalah prosedur yang dilakukan untuk menentukan tugas-tugas dari suatu jabatan, serta spesifikasi SDM yang tepat untuk mengisi jabatan tersebut. Berdasarkan definisi yang telah diuraikan, bahwa analisa jabatan adalah suatu proses mengumpulkan, mengolah, menafsirkan serta menyusun secara sistematis segala fakta mengenai suatu jabatan.

2) Daftar usulan mutasi

3) Sidang baperjakat

Untuk menjamin kualitas dan obyektivitas dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan structural Eselon II ke bawah di setiap instansi dibentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan, selanjutnya disebut Baperjakat. Baperjakat terdiri dari; Baperjakat Instansi Pusat, Baperjakat Instansi.

Daerah Propinsi dan Baperjakat Instansi Daerah Kabupaten/Kota. Pembentukan Baperjakat ditetapkan oleh :

- a) pejabat pembina kepegawaian pusat untuk instansi pusat;
- b) pejabat pembina kepegawaian daerah Propinsi untuk instansi daerah Propinsi;
- c) pejabat pembina kepegawaian daerah Kabupaten/Kota untuk instansi daerah Kabupaten/Kota.

Tugas pokok Baperjakat Instansi Pusat dan Baperjakat Instansi Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan structural Eselon II ke bawah. Disamping tugas pokok sebagaimana dimaksud Baperjakat bertugas pula memberikan pertimbangan kepada pejabat yang berwenang dalam pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan structural, menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya, menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara dan pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan structural Eselon I dan Eselon II. Susunan keanggotaan Baperjakat terdiri dari :

- a) seorang Ketua, merangkap anggota;
- b) paling banyak 6 (enam) orang anggota; dan
- c) seorang sekretaris.

Ketua Baperjakat Instansi Daerah Propinsi adalah Sekretaris Daerah Propinsi, dengan anggota para Pejabat Eselon II, dan Sekretaris secara

fungsional. dijabat oleh pejabat yang bertanggung jawab di bidang kepegawaian. Ketua Baperjakat Instansi Daerah Kabupaten/Kota adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Kota, dengan anggota para Pejabat Eselon III, dan Sekretaris secara fungsional dijabat oleh pejabat yang bertanggung jawab di bidang kepegawaian. Masa keanggotaan Baperjakat adalah paling lama 3 (tiga) tahun, dan dapat diangkat kembali untuk masa keanggotaan berikutnya.

4) Persetujuan Bupati dan mengeluarkan SK

5) Pelantikan

II.11 Kerangka Pikir

Penempatan jabatan atau yang bisa disebut sebagai mutasi merupakan proses yang dilaksanakan atas kewewenangan penentuan secara garis besar berada dalam otoritas Kepala Daerah atau Bupati ditingkat kabupaten, melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sebagaimana PERBUP KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR dalam Bab III tentang TUPOKSI BKPSDM Kabupaten Kotawaringin Timur Bagian Kesatu Pasal 4 Ayat Ke tiga “Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, mutasi, promosi dan pengembangan karier, serta pemberhentian pegawai ASN sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan”.

Penelitian ini berfokus pada mutasi jabatan JPT Pratama dalam penerapan prinsip-prinsip *merit system* menurut Mc.Crudden di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kotawaringin Timur.. Ada 4 Indikator dalam mengukur pelaksanaan penempatan jabatan mutasi pegawai berbasis merit system, yaitu:

Underpinning non – discrimination, pendekatan ini bermaksud bahwa seseorang berhak untuk mendapatkan pekerjaan atau jabatan tanpa memandang latar belakang mereka secara adil. Selama memenuhi kualifikasi, seseorang memiliki dan mempunyai kesempatan yang sama.

Latar belakang yang dimaksud adalah secara horizontal, yaitu: agama, ras/suku.

Productivity, produktivitas melihat dari pengalaman kerja tau kemampuan kompetensi untuk memperoleh hasil kerja atau pencapaian kerja yang telah dilakukan. Dalam pendekatan ini memperhatikan potensi/kompetensi yang dimiliki oleh seseorang untuk penempatan jabatan.

Qualification, pendekatan kualifikasi ini menjadi persyaratan penting dalam proses seleksi *merit system*. Kualifikasi yang diterapkan harus sesuai dengan kebutuhan jabatan yang dibutuhkan, dalam hal ini kualifikasi benar-benar diperhatikan untuk memastikan apakah orang tersebut benar-benar memenuhi persyaratan yang dimiliki seperti : pendidikan & *skill* yang dimiliki. Hal-hal seperti kedekatan politik (*spoil system*) juga sangat ditentang dalam pendekatan ini karena bertentangan dengan prinsip merit.

Legitimate expectations, relevansi penempatan jabatan dalam sistem merit eselon II adalah penting nya menjamin bahwa pejabat yang ditempatkan memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang sesuai dengan jabatan yang akan ditempatinya. Penempatan jabatan harus dilakukan melalui proses seleksi yang objektif, serta pelatihan yang memadai untuk meningkatkan *skill* dan sesuai dengan merit system selain itu juga untuk menghindari penyalahgunaan kewenangan.

Kerangka merupakan hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Agar penelitian ini lebih mudah dalam pelaksanaannya, digambarkan bentuk kerangka konsep berupa kotak yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya.

Dari uraian diatas dijelaskan bahwa penerapan prinsip-prinsip *merit system* dalam penempatan jabatan eselon II di BKPSDM Kabupaten Kotawaringin Timur dapat digambarkan dalam model kerangka pikir sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka Pikir

