

TESIS

**SISTEM MERIT DALAM PROMOSI JABATAN PIMPINAN TINGGI (JPT)
PRATAMA**

**(Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan
Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene)**

MUHAMMAD SALIM ALIMUDDIN

E012202002



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

**SISTEM MERIT DALAM PROMOSI JABATAN PIMPINAN TINGGI (JPT)
PRATAMA**
**(Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber
Daya Manusia Kabupaten Majene)**

Program Magister Administrasi Publik

Disusun dan Diajukan Oleh

MUHAMMAD SALIM ALIMUDDIN

E012202002

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**SISTEM MERIT DALAM PROMOSI JABATAN PIMPINAN TINGGI
PRATAMA
(STUDI KASUS PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN
MAJENE)**

Disusun dan diajukan oleh

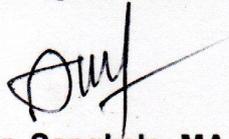
MUHAMMAD SALIM ALIMUDDIN

E012202002

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 **30 Agustus 2024**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama,



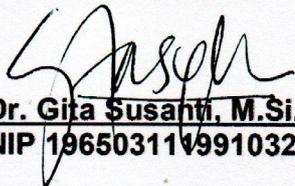
Prof. Dr. Sangkala, MA.
NIP 196311111991031002

Pembimbing Pendamping,



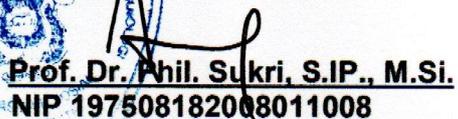
Prof. Dr. Badu Ahmad, M.Si.
NIP 196212311989031028

Ketua Program Studi
Administrasi Publik,



Dr. Gita Susanti, M.Si.
NIP 196503111991032001

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Phil. Sukri, S.IP., M.Si.
NIP 197508182008011008

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Salim Alimuddin

Nomor Pokok Mahasiswa : E012202002

Program Studi : Administrasi Publik

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar benar merupakan hasil karya sendiri. Bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran dari orang lain. Apabila ditemukan atau terbukti dan dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini adalah karya orang lain, saya siap menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 1 November 2024



Yang menyatakan

MUHAMMAD SALIM ALIMUDDIN

ABSTRAK

MUHAMMAD SALIM ALIMUDDIN. *Sistem Merit dalam Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama: Studi Kasus pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene* (dibimbing oleh Sangkala dan Badu Ahmad).

Penelitian ini bertujuan menjelaskan sistem merit dalam promosi jabatan pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Majene. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dan bersifat eksplanatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, studi dokumen, dan observasi. Data dianalisis melalui teknik reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan. Hasil penelitian menemukan bahwa belum terlaksananya sistem merit pada promosi jabatan pimpinan tinggi pratama Kabupaten Majene. Hal ini disebabkan adanya faktor nonmerit pemberian kewenangan pejabat Pembina Kepegawaian yang diatur oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan Permen PANRB Nomor 15 Tahun 2019. Ini merupakan celah bagi Pejabat Pembina Kepegawaian dalam menetapkan *the best candidate* secara subjektif dan penilaian secara objektif hanya sebatas seleksi oleh pihak panel. Pada saat pengumuman tiga besar, panel tidak transparan menampilkan skor yang dicapai oleh tiap peserta seleksi. Pengumuman berdasarkan pada urutan abjad huruf depan nama peserta seleksi yang masuk tiga besar dan akhirnya berdampak pada kepentingan subjektif. Belum terlaksananya meritokrasi disebabkan oleh faktor keterbatasan anggaran daerah dan pengaruh subjektivitas kepala daerah dalam menentukan PNS yang akan menduduki jabatan kosong. Langkah strategis dan kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Majene agar meritokrasi terlaksana yaitu menyiapkan anggaran daerah, mengumpulkan data PNS yang bergolongan tiga, dan membuat *road map* penerapan sistem merit.

Kata kunci: sistem merit, promosi, jabatan pimpinan tinggi pratama



ABSTRACT

MUHAMMAD SALIM ALIMUDDIN. *Merit System in Promotion of High Rank Primary Leadership Position (JPT): A Case Study on Personnel and Human Resources Development Agency of Majene Regency* (supervised by Sangkala and Badu Ahmad)

The research aims at describing the merit system in the promotion of the highranking primary leadership positions in Majene Regency. This was the explanative qualitative descriptive research. Data were collected using the interview, documentary study, and observation. The data were processed using the techniques of the data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The research result indicates that the merit system has not been implemented in the promotion of the high rank primary leadership positions in Majene Regency. This is due to non-merit factors in granting the authority to the Civil Service Development Officials being regulated by the Number 5 Year 2014 and PermenPan RB Number 15 Year 2019. This is a gap for Civil Service Development Officials to determine the best candidate subjectively and then objective assessment is only limited on the selection by the panel. At the time of the announcement of the top three, it is not transparent to display the scores achieved by the selected participant. However, the announcement based on the alphabetical of the first letters of the names of the selected participants who are classified on the top three ultimately has the impact on the subjective interests. The meritocracy having not yet been implemented is because of the limited regional budget and the influence of the regional head's subjectivity in determining the civil servants who will occupy the vacant positions. The strategic steps and policies of the Regional Government of Majene Regency to ensure that the meritocracy is implemented are by preparing the regional budget, collecting data on the civil servants in three categories, creating a road map for implementing the merit system.

Key words: merit system, promotion, primary high leadership position



PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Alhamdulillah rabbi alamin, puji Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan dan penulisan tesis ini yang berjudul “ **Sistem Merit Dalam Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene)**” sebagai salah satu persyaratan mencapai gelar magister pada program pasca sarjana Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin. Tak lupa juga penulis haturkan salam dan shalawat senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Rasulullah Nabi Besar Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat dan pengikutnya.

Dalam hal penyelesaian tesis ini penulis banyak mengalami kendala. Namun dengan tekad dan harapan yang begitu besar bahwa dalam mencapai sebuah kesuksesan tidaklah dengan hal yang mudah melainkan memerlukan pengorbanan yang tidak sedikit pula, agar tantangan dan rintangan tersebut menjadi makna sebuah pengorbanan. Pada tahapan penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan beserta doa dari berbagai pihak baik yang berupa bimbingan teknis, moral maupun materil. Penulis berterima kasih secara Istimewa atas segala doa, keikhlasan, cinta, kasih sayang, motivasi dan segala pengorbanannya

untuk kesuksesan penulis, kepada kedua orang tua penulis, ayahanda Drs.H. Alimuddin MT dan ibunda Hj.Harma,S.Pd (almarhumah) yang senantiasa mendidik dan membesarkan penulis dari kecil hingga sampai seperti sekarang. Terima kasih selalu menjadi motivasi terbesar.Kakak dan saudari ibunda penulis yang tak henti-hentinya memberikan motivasi untuk dapat menyelesaikan studi penulis.

Oleh karena itu pada kesempatan penghargaan dan terima kasih dengan penuh hormat penulis sampaikan kepada :

1. Prof. Dr. Jamaluddin Jompa, M. Sc. selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada penulis mengikuti pendidikan pada program S2 di Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. Phil. Sukri, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada penulis mengikuti pendidikan pada program S2 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Hasanuddin.
3. Prof. Dr. Sangkala, MA selaku pembimbing satu yang telah meluangkan waktunya membaca dan memberikan kritik serta perbaikan serta senantiasa memberikan motivasi dan nasehat kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
4. Prof. Dr. Badu Ahmad, M.Si selaku pembimbing kedua yang telah banyak memberikan petunjuk dan bimbingan bagi kesempurnaan tesis ini.

5. Prof. Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si., Dr. H.Nurdin Nara, M.Si., dan Dr.Suryadi Lambali, M.Si., selaku penguji yang banyak memberikan masukan dan kontribusi dalam penyempurnaan tesis ini.
6. Dr. Gita Susanti, M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik yang telah memberikan kesempatan kepada penulis mengikuti pendidikan pada program S2 program Studi Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
7. Para dosen dan beserta para staf yang tidak sempat penulis sebutkan namanya satu persatu yang telah memotivasi, mendorong dan berdiskusi dengan penulis hingga menyelesaikan program studi pada jurusan Administrasi Publik di Universitas Hasanuddin.
8. Kepada seluruh informan yang berada pada kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene dan para peserta Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Majene Tahun 2022 atas kesediaannya memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengambil data dalam rangka merampungkan penelitian.
9. Rekan-rekan mahasiswa program magister Administrasi Publik Angkatan 2020 yang sudah banyak membantu penulis dalam penulisan tesis ini.

10. Serta kepada mereka yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, yang selalu memberikan support dalam penyelesaian studi penulis, terima kasih.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari yang namanya kata sempurna, untuk itu kritik dan saran yang membangun senantiasa penulis harapkan serta penulisan tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin Yaa Rabbal Alamiin. Wassalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Makassar, 10 Juni 2024

Penulis

Muhammad Salim Alimuddin

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 MSDM Perspektif Administrasi Publik.....	14
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia aparatur.....	16
2.3.Konsep Meritokrasi.....	18
2.3.1 Pengertian Sistem Merit.....	21
2.3.2 Aturan Dasar Penerapan Sistem Merit di Indonesia.....	24
2.3.3 Kelembagaan Yang Menangani Penerapan Sistem Merit....	27

2.3.4 Indikator Penerapan Prinsip Sistem Merit.....	30
2.3.5 Manfaat Penerapan Sistem Merit.....	46
2.4 Konsep Promosi Jabatan.....	47
2.4.1 Pengertian Promosi Jabatan	47
2.4.2 Dasar Pelaksanaan Promosi Jabatan	49
2.4.3 Asas - Asas Promosi Jabatan	50
2.4.4 Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan	50
2.4.5 Syarat – Syarat Promosi Jabatan	52
2.4.6 Jenis – Jenis Promosi Jabatan	52
2.4.7 Indikator Promosi Jabatan	53
2.5 Kerangka Pikir Penelitian.....	54

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	58
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	58
3.3 Fokus Penelitian	59
3.4 Informan Penelitian	61
3.5 Jenis dan Sumber Data	62
3.6 Teknik Pengumpulan Data	62
3.7 Teknik Analisis Data	64

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	66
4.1.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	66
4.1.2 Profil Pemerintah Daerah Kabupaten Majene	68

4.1.3 Strategi dan Arah Kebijakan Daerah	70
4.1.4 Data PNS Pemerintah Daerah Kabupaten Majene	75
4.2 Hasil Penelitian	81
4.2.1 Prinsip Sistem Merit dalam Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Daerah Kabupaten Majene	83
1. <i>Job at Every Level</i>	83
2. <i>The Best Candidate</i>	94
3. <i>Open to All</i>	100
4. <i>Systematic Transparent and Challengeable</i>	108
4.3 Pembahasan Penelitian	129
4.3.1 Prinsip Sistem Merit dalam Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Daerah Kabupaten Majene	129
1. <i>Job at Every Level</i>	129
a. Pembentukan Panitia Seleksi	129
b. Pelaksanaan Seleksi Terbuka Sebanyak 2 (dua) Kali	132
c. Penyebab Jabatan Lowong di Sebabkan Oleh Mutasi	133
2. <i>The Best Candidate</i>	135
a. Pemberian Kewenangan Kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Merupakan Faktor Celah Non Merit.....	135
3. <i>Open to All</i>	140
a. Pendaftaran yang Sifatnya Terbuka Kepada Pegawai Negeri Sipil Wilayah Sulawesi Barat	140
4. <i>Systematic, Transparent and Challengeable</i>	143

a. Alur Seleksi yang di Laksanakan Secara Sistematis Berdasarkan Regulasi yang Sudah di Tetapkan	143
b. Pengumuman 3 (tiga) Besar Tidak Transparan menampilkan Nilai yang di Capai oleh Tiap Peserta Seleksi	145

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	158
----------------------	-----

5.2 Saran	159
-----------------	-----

DAFTAR PUSTAKA	161
-----------------------------	------------

LAMPIRAN.....	165
----------------------	------------

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Novelty Penelitian	8
Tabel 2 : Konsep The Best Person Mc Court (1998)	21
Tabel 3 : Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Jabatan dan Jenis Kelamin Per Desember Tahun 2021	76
Tabel 4 : Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Jabatan dan Jenis Kelamin Per Desember Tahun 2022.....	76
Tabel 5 : Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Tingkat Kepangkatan dan Jenis Kelamin per Desember Tahun 2021	77
Tabel 6 : Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Tingkat Kepangkatan dan Jenis Kelamin per Desember tahun 2022.....	78
Tabel 7 : Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Dinas/Instansi Pemerintah dan Jenis Kelamin Tahun 2021	79
Tabel 8 : Alur Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Melalui Mekanisme Seleksi Terbuka	84
Tabel 9 : Data Panitia Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Melalui Mekanisme Seleksi Terbuka	88
Tabel 10 : The Best Candidate Hasil Keputusan Bupati selaku Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK)	95
Tabel 11 : Persyaratan Umum Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Majene Tahun 2022.....	103
Tabel 12 : Persyaratan Khusus Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Majene Tahun 2022.....	104

Tabel 13 : Syarat Pendaftaran Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Majene Tahun 2022.....	105
Tabel 14 : Jadwal Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Majene Tahun 2022.....	110
Tabel 15 : Indikator Penilaian Seleksi Administrasi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Majene Tahun 2022.....	111
Tabel 16 : Daftar Nama Penetapan Hasil Akhir Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Majene Tahun 2022.....	124
Tabel 17 : Daftar Nama Penetapan Hasil Akhir Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Majene Tahun 2022.....	124
Tabel 18 : Matriks intisari Hasil Penelitian Dimensi Sistem Merit <i>Jobs at Every Level</i>	134
Tabel 19 : Matriks Intisari Hasil Penelitian Dimensi Sistem Merit <i>The Best Candidate</i>	139
Tabel 20 : Matriks Intisari Hasil Penelitian Dimensi Sistem Merit <i>Open to All</i>	142
Tabel 21 : Matriks Intisari Hasil Penelitian Dimensi Sistem Merit <i>Systematic, Transparent and Challengeable</i>	150

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Konsep Merit System Wungu Brotoharsojo (2003)	22
Gambar 2 : Bagan Kerangka Pikir Penelitian	57
Gambar 3 : Peta Administrasi Kabupaten Majene.....	67

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara	166
Lampiran 2 : Data Informan	176
Lampiran 3 : Laporan Berita Acara Tiap Tahapan Seleksi	178
Lampiran 4 : Dokumentasi Wawancara.....	208

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Birokrasi adalah elemen yang penting bagi pencapaian tujuan negara, sehingga diperlukan sebuah manajemen yang baik untuk mengelola personel di dalam birokrasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Weber (1947) yang menyatakan bahwa birokrasi adalah

“a hierarchical organization of officials appointed to carry out certain public objectives. It is the institution that carries out the functions and responsibilities of government”.

Pendapat Weber tersebut mencerminkan pentingnya peranan birokrasi dalam pencapaian tujuan sebuah negara secara keseluruhan. Lebih lanjut, Weber menyatakan bahwa birokrasi modern merupakan

“a legitimate exercise of power because of its power to regulate, be predictable and adhere to impersonal rules.”

Birokrasi kemudian akan berkembang sejalan dengan perkembangan politik maupun ekonomi suatu masyarakat. Semakin modern suatu masyarakat, dalam arti semakin demokratis dan semakin makmur ekonomi mereka, akan semakin banyak tuntutan baru. Berkembangnya jaringan birokrasi (*bureaucratization*) adalah upaya memenuhi tuntutan baru tersebut.

Pentingnya penerapan sistem merit untuk menciptakan birokrasi modern dikemukakan oleh Lundgren dan Fisher (1975), setelah mereka melakukan penelitian terhadap manajemen sumber daya aparatur di negara-negara eropa barat. Penelitian mereka melakukan peranan dari

birokrasi modern dalam mendukung kesuksesan negara eropa barat melaksanakan pembangunan nasional, sebagai berikut :

“A modern civil service is defined as a corps of specically trained, examined and appointed men, independent from political conjuncture, impartial in discharging their services, fully salaried and pensioned by the state and fully employed by it, subject to hierarchical order in which they move upward according to seniority or merit or a mixture of both”.

Yang dapat di artikan bahwa pejabat sipil modern didefenisikan sebagai korps yang terdiri dari orang-orang yang secara khusus dilatih, diperiksa, dan diangkat, independen dari hubungan politik, tidak memihak dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, digaji penuh dan dipensiunkan oleh negara dan dipekerjakan sepenuhnya oleh negara, tunduk pada tatanan hirarkis dimana mereka bergerak ke atas menurut senioritas atau prestasi atau campuran keduanya.

Pentingnya penerapan sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik diungkapkan oleh hasil penelitian United Nations Development Programme (UNDP) (2011) yang menyatakan bahwa :

“ the civil service at the national and local levels is a key system on which the state relies to fulfill its obligations towards its citizens. Thus to function effectively and reach its development agenda, a country must prioritize investments in a professional, merit-based civil service and strengthen local governments responsible for overseeing or delivering basic social services, especially to the poor and other vulnerable groups”.

Laporan United Nations Development Programme (UNDP) tersebut sebetulnya berasal dari penelitian United Nations Development Programme (UNDP) (2011) terhadap pelaksanaan beberapa program pembangunan di negara berkembang. Secara umum, dalam dokumen laporan yang sama,

ditemukan bahwa kesuksesan pelaksanaan pembangunan di sebuah negara sangat tergantung pada profesionalitas birokrasi dalam mengelola sumber pendanaan yang ada. Karena itulah, United Nations Development Programme (UNDP) merekomendasikan negara berkembang untuk memprioritaskan pengembangan sumber daya manusia sektor publik, dalam hal ini adalah para PNS di lingkungan birokrasi. Meskipun demikian, harus dipahami bahwa penerapan sistem merit bukanlah *panacea* atau obat untuk segala macam penyakit dalam birokrasi (Raharjanto, 2022).

Sumber daya manusia berperan penting dalam segala aspek kehidupan, mulai dari level mikro, yaitu keluarga, sampai masyarakat. Sementara menurut Boon et al, manajemen sumber daya manusia merupakan sistem formal di dalam suatu organisasi guna memastikan potensi sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Bakator et al Manajemen sumber daya manusia dibangun untuk memotivasi dan mengembangkan staf agar mereka dapat memberikan dukungan terbaik dalam pencapaian misi organisasi (Chairiah et al., 2020).

Menurut Pasal (3) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No 40 Tahun 2018 tentang pedoman sistem merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, ruang lingkup sistem merit meliputi : 1) Melakukan rekrutmen, seleksi dan promosi berdasarkan kompetisi yang terbuka dan adil dengan menyusun perencanaan sumber daya manusia aparatur secara berkelanjutan, 2) Memperlakukan Pegawai Aparatur Sipil

Negara secara adil dan setara, 3) Mengelola pegawai Aparatur Sipil Negara secara efektif dan efisien, 4) Memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dengan memperhatikan hasil kinerja, 5) Memberikan penghargaan atas kinerja pegawai yang tinggi, 6) Memberikan hukuman atas pelanggaran disiplin, 7) Menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat, 8) Menerapkan pengisian jabatan dengan uji kompetensi sesuai standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan, 9) Memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada pegawai Aparatur Sipil Negara, 10) Melaksanakan manajemen kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, 11) Melindungi pegawai Aparatur Sipil Negara dari intervensi politik dan tindakan kesewenang-wenangan, 12) Memberikan perlindungan kepada pegawai (Kementerian PANRB, 2018).

Menurut Bernard Rossen (1975), sistem merit merupakan *“fair and orderly process for hiring, paying, developing, promoting, retaining, disciplining, and retiring people on the basis of ability and performance”*. Yang dimana dapat diartikan yaitu “proses yang adil dan teratur untuk mempekerjakan, membayar, mengembangkan, mempromosikan, mempertahankan, mendisiplinkan, dan memberhentikan orang berdasarkan kemampuan dan kinerja”. Kellough (2005), 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), mengartikan sistem merit 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 sistem merit adalah sebuah sistem kepegawaian yang membandingkan antara peningkatan kualitas pelayanan berdasarkan perkembangan kinerja pegawai dan peningkatan kualitas pelayanan dikarenakan adanya pemberian *reward*. Selanjutnya, McCourt (1998) 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.

Merit dan meritokrasi merupakan dua hal yang berbeda. McNamee (2004), menjelaskan bahwa merit merupakan sebuah karakter individu, sedangkan meritokrasi adalah karakter masyarakat. Meritokrasi adalah sistem sosial di mana seseorang mendapatkan penghargaan berdasarkan pada kinerja dan kemampuannya, *“Merit is an individual character, while meritocracy as a society character. Meritocracy is a social system where someone get his reward directly as a result from his work and his ability.”*

Menurut Setyowati (2010), meritokrasi adalah sebuah sistem sosial di mana penghargaan seseorang didasarkan pada kinerja dan kemampuannya. Dengan demikian, meritokrasi dapat berjalan apabila ada mekanisme yang dinamakan sistem merit.

Berdasarkan pemahaman teori sistem merit oleh para ahli di atas maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa sistem merit merupakan suatu kebijakan dan prosedur sistem kepegawaian yang dilaksanakan dalam bentuk proses yang adil dan teratur tanpa dipengaruhi diskriminasi.

Adapun yang menjadi ukuran dalam penerapan sistem merit terdapat 8 aspek yang harus dipenuhi oleh instansi pemerintah diantaranya telah di atur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi No 40. Tahun 2018 dan Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara No. 9 Tahun 2019 ialah sebagai berikut : 1) Perencanaan kebutuhan Instansi mempunyai rencana kebutuhan Aparatur Sipil Negara untuk lima tahun berdasarkan Analisis jabatan dan ABK dan jumlah pegawai yang akan pensiun. 2) Pengadaan Instansi mempunyai kebijakan internal untuk pemenuhan kebutuhan pegawai dan melaksanakan pengadaan secara terbuka dan kompetitif, dari jalur Calon Pegawai Negeri Sipil, Pegawai Pemerintah Perjanjian Kerja, dan dari instansi lain. 3) Pengembangan karir Instansi mempunyai kebijakan dan program pengembangan karir yang berbasis manajemen talenta. 4) Promosi dan mutasi Instansi mempunyai kebijakan promosi, mutasi secara obyektif dan transparan berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan *Talent Pool*. 5)

Manajemen Kinerja Instansi menerapkan manajemen kinerja dari penetapan target, evaluasi berkala, analisis kesenjangan kinerja & strategi mengatasi gap kinerja; penilaian kinerja digunakan untuk keputusan terkait pengembangan karir. 6) Penggajian, penghargaan, dan disiplin Instansi mengaitkan hasil penilaian kinerja & disiplin dengan tunjangan kinerja dan penghargaan pegawai serta melakukan penegakan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku. 7) Perlindungan dan pelayanan Instansi mempunyai program perlindungan dan memberikan pelayanan kepada pegawai. 8) Sistem Informasi Instansi mempunyai sistem informasi yang mendukung terwujudnya manajemen Aparatur Sipil Negara berbasis merit.

Selanjutnya aspek normatif dalam penerapan Sistem Merit di Birokrasi Pemerintah Indonesia sebagai berikut: 1). Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN); 2). Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS); 3). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN); 4). Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagai perbaikan dari Peraturan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Instansi Pemerintah. (Pramusinto, 2019).

Pada penelitian sebelumnya sangat bermanfaat bagi peneliti sebagai bahan acuan dan pertimbangan dalam menyusun penelitian.

Tabel 1 Novelty Penelitian

Nama peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi Penelitian	Teori Yang Digunakan	Perbedaan dengan Penelitian yang akan dilakukan
Khairil Chandra & hasanudin 2020	Analisis Penerapan Merit System Oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Dalam Penempatan Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga Tahun 2020.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan merit system dalam pelaksanaan mutasi pegawai di PT Sekretariat Daerah padatahun 2020 belum sepenuhnya terlaksana. Sebagian besar aspek itu menjadi indikator tidak dilaksanakan sama Sekali. Penerapan sistem merit dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu, faktor keterbatasan sumber daya manusia, kedua faktor hukum faktor-faktor yang memiliki celah dan ketidaktaatan penyelenggara dan factor subjektivitas, kepentingan pihak tertentu.	Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Teori Safritz dkk 1981, (Shafritz, dkk, 2001) dan memadukan implementasi strategi SOAR yakni Strength, Oppurtunities, Aspirations, Result (kekuatan, peluang, aspirasi dan hasil).	Melihat manifestasi sistem merit melalui indikator penempatan pegawai memakai teori (Shafritz dkk, 2001) dan memadukan implementasi strategi SOAR yakni Strength, Oppurtunities, Aspirations, Result (kekuatan, peluang, aspirasi dan hasil). Sedangkan penelitian ini memakai metode penelitian kualitatif deskriptif bersifat eksplanatif dan memfokuskan pada sistem merit dalam promosi jabatan pimpinan tinggi pratama kabupaten majene dengan memakai teori dari Grundmann dalam U.S Merit Systems Protection Board (2016) Yaitu : 1) Recruitment, Selection and advancement, 2) Equity, 3) Utilization, 4) Retention, 5) Neutrality and 6) public Interest.
Ahmad faiz, Retno sunu astute & Teuku afrizal 2020	Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan : Proses Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengisian dan penempatan SDM Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yang berasal dari seleksi CPNS tahun 2014 dan tahun 2018 sudah sesuai dengan prinsip merit system, meskipun belum sepenuhnya diterapkan	Metode penelitian yang digunakan dengan tipe penelitian deskriptif kualitatif	Teori yang digunakan adalah Stahl (1962) mengemukakan beberapa prinsip dari merit sebagai berikut: 1. Adequate publicity. 2. Opportunity to apply. 3. Realistic 4. Absence of discrimination. 5. Ranking on the basis of ability.	Sistem merit sebagai tolak ukur dalam pengisian dan penempatan jabatan pelaksana Memakai teori Stahl (1962) yaitu : 1. Adequate publicity, 2. Opportunity to apply, 3. Realistic standards, 4. Absence of discrimination, 5. Ranking on the basis of ability, 6. Knowledge

		secara keseluruhan. Masih terdapat penempatan PNS yang belum sesuai dengan kebutuhan jabatan yaitu kualifikasi dan pangkat yang dipersyaratkan dalam menduduki jabatan tersebut (job specification). Perlu diketahui juga bahwa dalam penilaian kinerja melalui Sasaran Kerja Pegawai (SKP) bulanan, kedisiplinan dan kehadiran fingerprint yang berpengaruh pada Tambahan Penghasilan		6. Knowledge of results.	of results. Sedangkan penelitian ini memakai metode penelitian kualitatif deskriptif bersifat eksplanatif memfokuskan pada sistem merit dalam promosi jabatan pimpinan tinggi pratama kabupaten majene dengan memakai teori dari Grundmann dalam U.S Merit Systems Protection Board (2016) Yaitu : 1) Recruitment, Selection and advancement, 2) Equity, 3) Utilization, 4) Retention, 5) Neutrality and 6) public Interest.
Dadang supriatna 2020	Analisis Penempatan pegawai berdasarkan merit system pada badan kepegawaian pendidikan dan pelatihan di kabupaten sumedang provinsi jawa barat	hasil yang penulis dapatkan sudah berjalan dengan baik, namun masih ada kendala- kendala yaitu: pertama, penempatan pegawai berdasarkan merit system masih belum optimal. Kedua, kendala yang dihadapi dalam penempatan pegawai sebagai berikut: a) Lemahnya aturan hokum dan penerapannya, b) Prinsip transparansi, c) Lemahnya sitem rekrutmen dan seleksi, d) Terkait tingkat kepuasan, dan e) Kurangnya political will. Ketiga, model atau metode penempatan pegawai yang digunakan prosedur yang dilakukan oleh Baperjakat dan PPK. Manfaat adanya regulasi sehingga dalam pelaksanaannya yang mengatur tentang penempatan pegawai dapat berjalan sesuai dengan harapan.	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Teori yang digunakan adalah teori dari kartono (2001) yaitu 1).Pendidikan dan Pelatihan , 2).Pengalaman. 3)Keterampilan.	Penelitian ini mengukur dan menganalisis berdasarkan merit system dalam penempatan pegawai berdasarkan teori dari kartono (2001) yaitu 1).Pendidikan dan Pelatihan , 2).Pengalaman. 3)Keterampilan. Sedangkan penelitian ini memakai metode penelitian kualitatif deskriptif bersifat eksplanatif memfokuskan pada sistem merit dalam promosi jabatan pimpinan tinggi pratama kabupaten majene dengan memakai teori dari Grundmann dalam U.S Merit Systems Protection Board (2016). Yaitu : 1) Recruitment, Selection and advancement, 2) Equity, 3) Utilization, 4) Retention, 5) Neutrality and 6) public Interest.
Rara Novrayanti Salman, 2019	Merit System dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Kabupaten Mamuju	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan merit system belum diterapkan dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama	Metode Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan	Teori yang digunakan adalah teori dari kartono (2001) yaitu 1).Pendidikan dan Pelatihan , 2).Pengalaman.	Merit sistem menjadi acuan dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama berdasarkan dari teori kartono (2001) yaitu :

		di Kabupaten Mamuju		3) Keterampilan. 4).Etika. 5).Prestasi Kerja.	1).Pendidikan dan Pelatihan , 2).Pengalaman.
	Tengah	<p>Tengah Sulawesi Barat. Pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Mamuju Tengah dilakukan secara Job Fit dan Penguakuan. Akan tetapi, prosedur dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Mamuju Tengah telah menyerupai merit system. Hal ini karena berdasarkan surat edaran MENPAN Nomor B/3116/M.PANRB/09/2016, menyatakan bahwa lelang jabatan itu boleh dilakukan dengan sharing sama perguruan tinggi atau assessor lainnya seperti LAN dan BKN, dan hal ini pun telah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Mamuju Tengah. Selain itu, prinsip merit system seperti pendidikan dan pelatihan, pengalaman, keterampilan, etika dan prestasi kerja juga termuat dan dijabarkan dalam 42 item penilaian yang di buat oleh Kabag Ortala dan BKD Kabupaten Mamuju Tengah. Salah satu alasan belum diterapkannya merit system secara keseluruhan di Kabupaten Mamuju Tengah adalah karena jabatan Sekda saat ini masih diisi oleh pelaksana tugas, belum ada Sekda definitif. Selain itu, masalah anggaran juga merupakan alasan lainnya, karena untuk 1 SKPD saja jika harus merit system membutuhkan dana Rp.7.000.000.</p>	menggunakan pendekatan kualitatif		<p>) Keterampilan. 4).Etika. 5).Prestasi Kerja.</p> <p>Sedangkan penelitian ini memakai metode penelitian kualitatif deskriptif bersifat eksplanatif memfokuskan pada sistem merit dalam promosi jabatan pimpinan tinggi pratama kabupaten majene dengan memakai teori dari Grundmann dalam U.S Merit Systems Protection Board (2016). yaitu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Recruitment, Selection and advancement, 2) Equity, 3) Utilization, 4) Retention, 5) Neutrality and 6) public Interest.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang terdahulu disebutkan dari beberapa tempat sebelumnya, maka terdapat perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Dimana penelitian ini memfokuskan kajian penerapan Sistem Merit dalam promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

di wilayah lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Majene, dengan fokus pengkajian pertama, menitik beratkan pada bagaimana mekanisme pelaksanaan promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dilingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Majene. Kedua, mengapa Pemerintah Daerah Kabupaten Majene belum melaksanakan Sistem Meritokrasi. Ketiga, bagaimana Strategi dan Kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Majene agar Sistem Merit terlaksana. Penelitian ini menggunakan teori berdasarkan yang dikemukakan oleh McCourt (2007) dalam *The Merit System and Integrity in The Public Service* ada 4 yang menjadi indikator dasar dalam pelaksanaan Sistem Merit yaitu 1) *Jobs at every level*, 2) *The best candidate*, 3) *Open to all* dan 4) *Systematic, transparent, and challengeable*.

Berdasarkan uraian diatas menarik untuk dikaji. Kesenjangan antara *Das solen* dan *Das Sein* menimbulkan ketertarikan kepada penulis sehingga perlu mengkaji dalam suatu objek penelitian dalam sebuah tesis tentang. "*Sistem Merit Dalam Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene)*".

1.2 Rumusan Masalah

Pertanyaan yang menjadi dasar melakukan penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana prinsip *Job at Every Level* diterapkan dalam promosi jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Majene ?
- b. Bagaimana prinsip *The Best Candidate* diterapkan dalam promosi jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Majene ?

- c. Bagaimana prinsip *Open to All* diterapkan dalam promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Majene ?
- d. Bagaimana prinsip *Systematic, Transparent and Challengeable* diterapkan dalam promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Majene ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Prinsip *Jobs at Every Level* yang diterapkan dalam promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Majene.
- b. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Prinsip *The Best Candidate* yang diterapkan dalam promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Majene.
- c. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Prinsip *Open to All* yang diterapkan dalam promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Majene.
- d. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Prinsip *Systematic, Transparent and Challengeable* yang diterapkan dalam promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Majene.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai dua manfaat umum, yaitu:

1. Manfaat Teoritis:

- a) Penelitian ini memberikan referensi pada teori Ilmu administrasi dan manajemen, terutama dalam kajian khususnya pengembangan manajemen sumber daya manusia.
- b) Penelitian ini dapat menambah pengetahuan peneliti dan dapat lebih mengetahui tentang penjelasan terkait mekanisme pelaksanaan promosi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Majene.

2. Manfaat Praktis:

- a) Penelitian ini bermanfaat bagi para pengambil kebijakan, khususnya eksekutif dalam menentukan kebijakan terkait pengembangan manajemen sumber daya manusia.
- b) Penelitian ini bermanfaat bagi peneliti dan praktisi dalam bidang pengembangan manajemen sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Administrasi Publik

Manajemen Sumber Daya Manusia terbentuk dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Secara terminologi dapat diartikan sebagai pengelolaan atau tata cara bagaimana mengelola sesuatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan sumber daya manusia adalah merupakan semua orang yang berkontribusi atau bekerja di dalam suatu organisasi ataupun lembaga. Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai kegiatan yang mencakup penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun tujuan dari organisasi. Sementara itu Manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai kebijakan yang tersusun dalam suatu rangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang meliputi aspek-aspek yang terdapat didalam sumber daya manusia seperti posisi, pengadaan rekrutmen, seleksi, kompensasi, hingga penilaian kinerja tenaga kerja. Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*). (Priyono, 2010)

Pada era globalisasi sekarang ini sumber daya manusia dalam administrasi publik semakin penting meskipun teknologi banyak menggantikan fungsi-fungsi pekerjaan manusia. Dalam administrasi publik

teknologi hanya pendukung untuk memperlancar dan mempercepat pelaksanaan pekerjaan manusia. Sebaliknya, dalam administrasi bisnis banyak pekerjaan manusia yang digantikan oleh mesin. 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.

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 perkembangan sumber daya manusia yang ditinjau dari segi perspektif administrasi publik yaitu ada tiga :

1. Manajemen sumber daya manusia dalam Administrasi Publik Klasik atau yang biasa disebut (Old Public Administration).

2. Manajemen sumber daya manusia perspektif New Public Management atau yang biasa di sebut dengan (NPM).
3. Manajemen sumber daya manusia perspektif New Public Service atau yang biasa disebut (NPS).

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai sumber daya manusia pada lembaga pemerintahan harus diatur atau dikelola dengan baik. Oleh karena itu, pengaturan pegawai Aparatur Sipil Negara juga mengikuti prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia yang berlaku secara umum pada organisasi. Pengaturan kepegawaian Aparatur Sipil Negara (ASN) juga disesuaikan dengan prinsip manajemen sumber daya manusia, sehingga pelaksanaannya akan dapat optimal, efektif, efisien, memenuhi kepuasan kerja organisasi dan individu, dengan harapan produktivitas kerja tinggi dan bermanfaat secara maksimal. (Wicaksono & Ismail, 2013)

Menurut Tayibnapi (1993), Sumber Daya Manusia Aparatur pemerintah adalah kumpulan manusia yang mengabdikan pada kepentingan negara dan pemerintahan berkedudukan sebagai pegawai negeri. Sehingga aparatur negara atau aparatur adalah para pelaksana kegiatan dan proses penyelenggaraan pemerintahan negara, baik yang bekerja dalam tiga badan yaitu eksekutif, yudikatif, dan legislative, maupun Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan Pegawai Negeri sipil (PNS) pusat dan daerah yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah. Sumber daya aparatur yang berkualitas merupakan prasyarat dalam meningkatkan mutu

penyelenggaraan negara serta pemerintah kepada masyarakat. Agar setiap upaya pembinaan kearah peningkatan kualitas aparatur pemerintah mencapai sasaran dan menjadi relevan dalam menjawab tuntutan reformasi pada pencapaian standar kompetensi baik bagi aparatur pemangku jabatan struktural, fungsional maupun staf/pegawai non-jabatan. (Yoman et al., 2016)

Manajemen Sumber Daya Aparatur pemerintah dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 di dasarkan pada sistem merit dengan melihat 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 kecatatan.

- 1) Kualifikasi dalam Aparatur Sipil Negara lebih menitikberatkan pada pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur pemerintah melalui pendidikan dan pelatihan.
- 2) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang di landasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Menurut Pasal 69 dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Tahun 2014, dijelaskan bahwa kompetensi meliputi :

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis.
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural/manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
3. Kompetensi sosial kultural yang diukur dan pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Kinerja dalam *merit system* lebih menitik beratkan pada kemampuan aparatur pemerintah dalam melakukan pekerjaan. (Betaubun, 2018)

2.3 Konsep Meritokrasi

Secara harfiah, meritokrasi berasal dari kata merit atau manfaat. Meritokrasi menunjuk suatu bentuk sistem politik yang memberikan penghargaan lebih kepada mereka yang berprestasi atau berkemampuan. Meritokrasi dapat juga diartikan sebagai satu pandangan atau memberi peluang kepada orang untuk maju berdasarkan merit yakni berdasarkan kelayakan dan kecakapannya atau kecemerlangan. Istilah meritokrasi kemudian banyak diderivasikan ke dalam istilah *merit system*. (Utama, 2016).

Michael Young (1961) dalam bukunya yang berjudul "*The Rise of The Meritocracy*" merekonseptualisasi merit sebagai gabungan dari (*I*) *inteligensi* yang merupakan hasil belajar dan potensi dasar seseorang

dengan (*E*) *effort* dan disimbolkan dengan $I + E = M$, “*Intelligence and effort together make up merit (I + E = M). The lazy genius is not one*”. Ungkapan kalimat tersebut menekankan bahwa meskipun seseorang itu memiliki inteligensi tinggi atau jenius namun malas berusaha tidak akan masuk dalam kategori merit. Apabila dikaitkan dengan pekerjaan maka yang dimaksud *effort* disini adalah bekerja dengan maksimal.

Meritokrasi berasal dari kata merit atau manfaat. Dalam konteks birokrasi, menunjuk suatu bentuk atau proses promosi dengan memberikan kesempatan dan penghargaan kepada mereka yang berprestasi atau berkemampuan. Singkatnya, pegawai yang berprestasi harus mendapatkan prioritas untuk mendapatkan *reward* dan apresiasi. Dengan demikian, ada syarat untuk memenuhi kompetensi dalam memanfaatkan kesempatan dan tanggung jawabnya. Proses di atas haruslah *fair*, bebas Korupsi, Kolusi Nepotisme dan disesuaikan dengan perkembangan zaman. (Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsojo, 2003).

Merit didefinisikan sebagai karakteristik individu, meritokrasi adalah karakteristik masyarakat secara keseluruhan (McNamee dan Miller, 2009). Dengan demikian, meritokrasi adalah sistem sosial dimana proporsi keseluruhan seseorang diberikan secara langsung dari hasil operasi dan kemampuan. Dengan demikian, meritokrasi bisa dijalankan jika ada mekanisme yang disebut sistem merit. (Afrianto, 2020).

McCrudden (1998), mengutip Fallon, kemudian mengidentifikasi lima konsep merit yang berbeda.

1. Model pertama dalam model ini merit sering dipahami sebagai sinonim dari non-diskriminasi, kronisme, atau favoritisme politik.
2. Model kedua adalah merit sebagai 'akal sehat' umum. Model ini mensyaratkan bahwa kualitas yang dicari untuk mencapai tujuan harus dipandang sebagai hal yang umum berharga di masyarakat.
3. Model ketiga tentang merit yang dikaitkan dengan jasa dengan keterkaitan pekerjaan yang ketat. Model ini membutuhkan tingkat persesuaian yang lebih erat antara alat (*mean*) yang digunakan dan tujuan (*ends*) yang ingin dicapai.
4. Model keempat pantas sebagai kapasitas untuk menghasilkan hasil pekerjaan tertentu. Model keempat cenderung memilih pandangan yang lebih luas berkaitan dengan elemen yang ada dalam pekerjaan (pekerjaan itu terdiri dari apa saja). Model ini lebih tertarik pada pandangan yang menggabungkan berbagai gagasan tentang sifat kerja yang dapat membantu pelaksanaan pekerjaan dari pada sejauh yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan ini.
5. Model kelima dari merit adalah layak sebagai kapasitas untuk menghasilkan hal-hal yang bermanfaat bagi organisasi. Dalam model ini, merit tidak membatasi apa yang dimaksud dengan kecakapan seseorang yang dipilih untuk melakukannya. (Daniarsyah, 2017).

Selanjutnya, McCourt (1998) 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:

No	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 challengeable	The appointment process may be arbitrary, secretive and unchallengeable

Tabel 2 Konsep The Best Person McCourt (1998)

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, transparan, dan menantang. (Pramusinto, 2019).

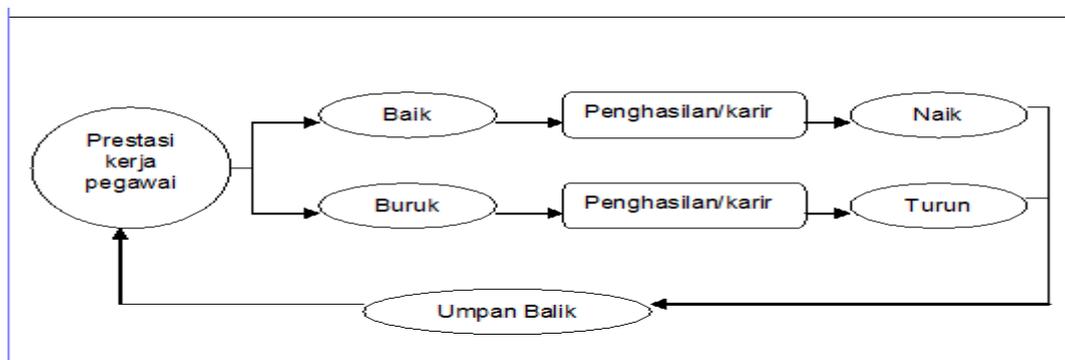
2.3.1 Pengertian Sistem Merit

Sistem merit sudah dikenal pada dinasti Qin dan Han di Cina. Sistem tersebut dikembangkan agar jabatan di pemerintahan tidak hanya diduduki oleh para bangsawan, namun juga penduduk pedesaan yang mempunyai kemampuan. Sistem tersebut kemudian diadopsi oleh pemerintahan British

India pada abad ke 17 dan selanjutnya berkembang di Eropa dan kemudian di Amerika Serikat. Di Amerika Serikat, sistem merit sebagai kebijakan nasional diatur dalam *The Civil Service Reform Act of 1978*, dimana disebutkan bahwa tujuan penerapan sistem merit adalah *"to provide the people of the United States with a competent, honest, and productive workforce and to improve the quality of public service, federal personnel management should be implemented consistent with merit system principles."*

Definisi sistem merit yang lain dikemukakan oleh Jiwo Wungu dan Hartarto Brotoharsojo (Brotoharsojo, 2003), yaitu pengelolaan sumber daya manusia yang di dasarkan pada prestasi (merit), yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya "baik atau buruk", hal mana berpengaruh langsung pada naik atau turunnya penghasilan dan/atau karir jabatan pegawai. Menurut kamus Bahasa Inggris merit adalah *a good quality which is deserve to be praised* (hal-hal baik yang patut dihargai) dalam keseharian dikenal dengan istilah prestasi.

Konsep sistem merit menurut Brotoharsojo, lebih mudah dipahami dalam tampilan bagan sebagaimana di gambar :



Gambar 1 Konsep Merit System

Sumber: Brotoharsojo, 2003 (Daniarsyah, 2017).

Dalam pasal 51 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa pelaksanaan Manajemen Aparatur Sipil Negara didasarkan pada sistem merit. Definisi mengenai sistem merit tercantum pada pasal 1 ayat (22) menyebutkan : Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara 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. (Kusmana & Prasetyawan, 2021)

Pengertian luas sistem merit dalam pemerintahan modern menurut Stahl (1962: 31) adalah *“a 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 continuity of the service”*. Maksudnya, *merit system* adalah sistem kepegawaian di mana terdapat perbandingan kecakapan atau prestasi yang berpengaruh terhadap masing-masing seleksi dan kemajuan individu- individu dalam pelayanan dan di mana kondisi dan penghargaan kinerja berkontribusi terhadap kompetensi dan keberlanjutan pelayanan. (Welasari, 2021)

Sementara itu Folette (2004:37) mengemukakan bahwa *merit system* adalah proses mempromosikan dan mempekerjakan pegawai pemerintah yang didasarkan pada kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan

bukan pada koneksi politik. *Merit system* adalah sebuah metode manajemen personil yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan ekonomi dari jasa dan kebaikan masyarakat dengan menyediakan untuk seleksi dan retensi pegawai. (Supriatna, 2020)

Berdasarkan pemahaman teori sistem merit oleh para ahli di atas maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa sistem merit merupakan suatu kebijakan yang mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi agar sesuai dengan latar belakang jabatan tanpa memandang status apapun yang memenuhi persyaratan sesuai dengan regulasi yang telah diatur.

2.3.2. Aturan Dasar dalam Pelaksanaan Sistem Merit di Indonesia

Dalam proses pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara termasuk sistem merit Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya menjadi acuan dasar dalam mengatur manajemen Aparatur Sipil Negara yang berupa Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

a. Undang-Undang Nomor 05 Tahun 2014 Tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara Kaitannya dengan Pelaksanaan Sistem Merit di Indonesia

Dengan diberlakukannya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, maka dalam manajemen Aparatur Sipil Negara harus menerapkan sistem merit, sistem ini memberikan

kesempatan yang sama kepada masyarakat untuk terlibat dan sama- sama mengasah dirinya agar termaksud dalam kategori profesional serta bertanggungjawab terhadap tugas yang nantinya akan dibebankan kepadanya.

Dalam rangka mencapai tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam alinea ke-4 Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945) yang berbunyi :

“diperlukan Aparatur Sipil Negara yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945”.

Dalam peraturan manajemen Aparatur Sipil Negara berdasarkan sistem merit telah ditegaskan di dalam pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara yang berbunyi :

“Manajemen Aparatur Sipil Negara diselenggarakan berdasarkan sistem merit”.

Dalam pelaksanaan sistem merit Undang-Undang nomor 5 Tahun 2014 Bab 1 Pasal 1 Butir ke 22 menjelaskan bahwa :

“Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara 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”. (Republik Indonesia, 2014)

b. Pelaksanaan Sistem Merit Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Tujuan dari lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil ini mempertegas pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara yang tertuang pada pasal 55 yang berisi ketentuan mengenai penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, serta perlindungan. Sedangkan untuk Manajemen Pegawai Pemerintah Perjanjian Kerja telah ditetapkan dalam Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 pada pasal 93 yang meliputi penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan perjanjian kerja dan perlindungan. Berdasarkan penjelasan diatas disebutkan juga di dalam Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 Tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara pada pasal 51 yang berbunyi Manajemen Aparatur Sipil Negara diselenggarakan berdasarkan sistem merit yang meliputi Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Manajemen Pegawai Pemerintah Perjanjian Kerja.

Hadirnya Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil untuk melaksanakan ketentuan pasal 17, pasal 18 ayat (4), Pasal 19 ayat (4), Pasal 20 ayat (4), pasal 57, Pasal 67,

Pasal 68 ayat 171, Pasal 74, pasal 78, pasal 81, Pasal 85, Pasal 86 ayat (4), pasal 89, pasal 91 ayat (6), Pasal 92 ayat (4), dan Pasal 12S Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. (Republik Indonesia, 2017)

2.3.3. Unsur Kelembagaan Yang Menangani Penerapan Sistem Merit

Dalam pelaksanaan pengelolaan Aparatur Sipil Negara undang-undang telah mengatur kelembagaan yang menangani pelaksanaan sistem merit dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara. Lembaga tersebut yang dimaksud adalah :

a. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB)

Berdasarkan Undang-Undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara pada bab VII tentang kelembagaan pasal 25 Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi adalah kementerian yang diberikan mandat oleh presiden untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara, berkaitan dengan kewenangan perumusan dan penetapan kebijakan, koordinasi dan sinkronisasi kebijakan, serta pengawasan atas pelaksanaan kebijakan Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan mandate tersebut Menteri berwenang menetapkan kebijakan dibidang pendayagunaan Aparatur Sipil Negara. Termasuk menindak

pejabat yang menyimpang terhadap sistem merit , sebagaimana yang tertuang dalam pasal 26 pada poin e yaitu :

pertimbangan kepada Presiden dalam penindakan terhadap Pejabat yang Berwenang dan Pejabat Pembina Kepegawaian atas penyimpangan Sistem Merit dalam penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Sebagai Lembaga yang bertanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan sistem merit dan oleh sebab itu agar terlaksananya sistem merit dalam instansi pemerintah. Maka lahirlah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 tahun 2018 tentang pedoman sistem merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Kelahiran Peraturan Menteri ini untuk menindak lanjuti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara. (Republik Indonesia, 2014)

b. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)

Lembaga Komisi Aparatur Sipil Negara yang disingkat (KASN) telah dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pada pasal 27 yang berbunyi :

Komisi Aparatur Sipil Negara merupakan lembaga nonstruktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik untuk menciptakan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang profesional dan berkinerja, memberikan pelayanan secara adil dan netral, serta menjadi perekat dan pemersatu bangsa.

Lalu dijelaskan pula mengenai tugas dan fungsi dari Lembaga Komisi Aparatur Sipil Negara di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pada pasal 30 yang berbunyi :

Komisi Aparatur Sipil Negara berfungsi mengawasi pelaksanaan norma dasar, kode etik dan kode perilaku Aparatur Sipil Negara, serta penerapan Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah.

Selanjutnya pada pasal 28 dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 di jelaskan mengenai tujuan dari Komisi Aparatur Sipil Negara yang tertuang dalam beberapa poin yaitu :

- a. menjamin terwujudnya Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara;
- b. mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang profesional, berkinerja tinggi, sejahtera, dan berfungsi sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- c. mendukung penyelenggaraan pemerintahan negara yang efektif, efisien dan terbuka, serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme;
- d. mewujudkan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang netral dan tidak membedakan masyarakat yang dilayani berdasarkan suku, agama, ras, dan golongan;
- e. menjamin terbentuknya profesi Aparatur Sipil Negara yang dihormati pegawainya dan masyarakat; dan
- f. mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang dinamis dan berbudaya pencapaian kinerja.

Untuk memastikan sistem merit diterapkan di instansi Pemerintah, Komisi Aparatur Sipil Negara diberikan kewenangan untuk mengawasi setiap proses manajemen Aparatur Sipil Negara agar sesuai dengan sistem merit, yang salah satunya yaitu mengawasi tahapan seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama. Pengawasan dilakukan dengan cara:

1. secara preventif: melalui sosialisasi tata cara seleksi dan penerbitan rekomendasi terhadap pelaksanaan dan hasil seleksi;
2. secara represif: menindaklanjuti pengaduan masyarakat atas dugaan terjadi pelanggaran dalam pelaksanaan pengisian jabatan pimpinan tinggi

pratama dan menerbitkan rekomendasi berdasarkan hasil investigasi.
(Republik Indonesia, 2014)

2.3.4. Indikator Penerapan Prinsip Sistem Merit

Untuk semakin memperjelas sistem merit yang menjadi acuan bagi instansi daerah dalam menerapkan kebijakan ini maka sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, prinsip merit adalah sebagai berikut :

- 1) Seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan;
- 2) Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
- 3) Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
- 4) Memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier dan rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;
- 5) Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
- 6) Menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai Aparatur Sipil Negara;
- 7) Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
- 8) Memberikan perlindungan kepada pegawai Aparatur Sipil Negara dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan Memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara. (Kalesaran, 2021).

Adapun prinsip merit berdasarkan *United Nation Development Programme (UNDP)* dalam KASN (2018), terdiri dari:

- a. *Jobs at every level*; prinsip merit harus diterapkan tidak hanya untuk promosi, namun juga untuk rekrutmen awal;
- b. *The best candidate*; Memilih yang terbaik dari sejumlah kandidat untuk mendapatkan seseorang yang dianggap dapat melaksanakan tugas jabatan dengan baik;
- c. *Open to all*; Rekrutmen harus dilakukan secara terbuka, tidak boleh dibatasi hanya dari internal instansi atau dari kelompok terbatas;
- d. *Systematic, transparent, and challengeable*; Proses rekrutmen harus sistematis, transparan dan kompetitif, dimana keluhan dari kandidat yang gagal dianggap sebagai masukan berharga yang akan meningkatkan kualitas keputusan di masa mendatang.

Prinsip sistem merit yang disebutkan oleh UNDP pada hakikatnya memiliki satu benang merah, yaitu kinerja, kompetensi, terbuka, profesional, dan terbebas dari faktor politis. Sehingga bisa disimpulkan bahwa sistem merit merupakan anti tesis dari *Spoil system*. (Noors, 2019b).

Adapun beberapa indikator dari sistem merit dari berbagai sudut pandang para ahli yang dimana sebagai berikut :

Stahl (1962) mengemukakan beberapa prinsip dari merit sebagai berikut:

1. *Adequate publicity*

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

2. *Opportunity to apply.*

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

3. *Realistic standards*

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

4. *Absence of discrimination*

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

5. *Ranking on the basis of ability*

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

6. *Knowledge of results*

Publik harus dapat mengetahui bagaimana proses berjalan, dan setiap orang yang percaya bahwa prosesnya tidak berjalan dengan baik dalam kasus yang menyangkut dirinya, maka yang bersangkutan harus diberi kesempatan untuk melakukan tinjauan administrative.(Afrianto, 2020).

Prinsip sistem merit menurut McCourt (2007) dalam jurnal *The Merit System and Integrity in The Public Service* mengemukakan ada 4 yaitu :

- a. *Jobs at every level* yaitu prinsip merit berlaku baik pada promosi maupun rekrutmen awal.
- b. *The best candidate* yaitu Memilih yang terbaik dari sejumlah kandidat untuk mendapatkan seseorang yang dianggap dapat melaksanakan tugas jabatan dengan baik.
- c. *Open to all* yaitu rekrutmen harus dilakukan secara terbuka, tidak boleh dibatasi hanya dari internal instansi atau dari kelompok terbatas.
- d. *Systematic, transparent, and challengeable* yaitu proses rekrutmen harus sistematis, transparan dan kompetitif, dimana keluhan dari kandidat yang gagal dianggap sebagai masukan berharga yang akan meningkatkan kualitas keputusan di masa mendatang.(Mccourt, 2014)

Lebih lanjut, menurut Grundman dalam *U.S. Merit Systems Protection Board (2016)*, mengatakan bahwa ada 9 indikator dasar dalam pelaksanaan merit system yakni :

- a. *Recruitment, Selection, and Advancement*

Recruitment, Selection, and Advancement adalah memilih karyawan berdasarkan kemampuan, secara adil dengan persaingan secara terbuka untuk mencapai pegawai yang representatif.

1) Tujuan

- a) Berfokus pada pencapaian kerja yang berkualifikasi baik dan representative melalui rekrutmen terbuka dan penilaian pelamar terkait pekerjaan yang adil.
- b) Berdasarkan Undang-Undang Pendleton tahun 1883, yang mensyaratkan perekrutan dan promosi berdasarkan kualifikasi seperti pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan bukan koneksi politik atau pribadi.
- c) Menegaskan pentingnya mendasarkan keputusan pada prestasi dan menghindari diskriminasi atas dasar ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, dan asal negara (menggemakan judul VII Undang-undang Hak sipil tahun 1964 dan undang-undang terkait).

2) Tindakan yang harus dilakukan

- a) Mengidentifikasi kebutuhan bakat melalui analisis pekerjaan dan tenaga kerja.
- b) Secara aktif mencari beragam kelompok calon pelamar melalui perekrut yang berpengetahuan luas.
- c) Menganalisis kebutuhan karyawan
- d) Mengumumkan lowongan melalui berbagai media.
- e) Gunakan campuran otoritas perekrutan yang sesuai.
- f) Uraikan dengan jelas kualifikasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu.
- g) Menetapkan kriteria seleksi sesuai dengan pekerjaan dan terukur.
- h) Gunakan penilaian yang terstruktur, valid, dan andal.

- i) Mengidentifikasi dan mengatasi hambatan untuk persaingan terbuka dan kesempatan yang sama.

3) Tindakan yang harus dihindari

- a) Secara otomatis merekrut untuk mengisi Kembali lowongan tanpa melakukan analisis kompetensi yang dibutuhkan.
- b) Hanya memposting pengumuman lowongan di USAJOBS.
- c) Mengandalkan secara eksklusif atau berlebihan ada satu atau sangat sedikit otoritas perekrutan.
- d) Membatasi persaingan melalui rekrutmen yang berfokus secara sempit.
- e) Prosedur lamaran yang tidak masuk akal.

b. Equity

Semua karyawan dan pelamar kerja harus menerima perlakuan yang adil dan setara dalam semua aspek manajemen personalia tanpa memandang afiliasi politik, ras, warna kulit, agama, asal kebangsaan, jenis kelamin, status perkawinan, usia, atau kondisi cacat, dan dengan memperhatikan secara wajar privasi dan hak konstitusional mereka.

1) Tujuan

- a) Mengamanatkan perlakuan yang adil nondiskriminasi di seluruh rangkaian keputusan ketenagakerjaan, seperti rekrutmen dan perekrutan, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, penghargaan uang tunai, kenaikan gaji, serta retensi dan pemecatan.

- b) Mengamankan perlakuan yang adil dan nondiskriminasi di seluruh rangkaian keputusan ketenagakerjaan, seperti rekrutmen dan perekrutan, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, penghargaan uang tunai, kenaikan gaji, serta retensi dan pemecatan.
- c) Menegaskan bahwa karyawan dan pelamar kerja berhak atas perlindungan konstitusi AS dan Undang-Undang Privasi. Misalnya, karyawan Federal mempertahankan hak kebebasan berbicara di bawah amandemen pertama, meskipun mereka harus menghormati beberapa Batasan, seperti larangan Hatch Act terhadap kampanye politik (sebagaimana tercakup dalam MSP 8 dan PPP 3).

2) Tindakan yang harus dilakukan

- a) Pilih supervisor dengan keterampilan yang kuat dalam mengelola orang dan kompetensi teknis yang memadai.
- b) Melatih supervisor dan meminta pertanggungjawaban mereka atas keputusan manajemen tenaga kerja mereka.
- c) Perlakuan karyawan secara adil dalam semua aspek kehidupan kerja mereka.
- d) Membutuhkan keputusan berdasarkan prestasi.
- e) Menganalisis data untuk menilai representasi dan persepsi karyawan, seperti laporan pedoman manajemen 715 dari komisi

kesempatankerja yang setara, hasil survei, dan tren dalam pengajuan dan penyelesaian keluhan.

3) Tindakan yang harus dihindari

- a) Memilih supervisor berdasarkan koneksi pribadi atau kompetensi teknis dari pada kemampuan supervisor.
- b) Mendasarkan keputusan personel pada faktor selain prestasi.
- c) Mengabaikan data yang memberikan wawasan.

c. *Compensation*

Compensation adalah Memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dan menghargai kinerja yang tinggi.

1) Tujuan

- a) Mewujudkan visi bahwa mempertahankan gaji yang adil dan menghargai kinerja yang sangat baik akan menarik dan mempertahankan tenaga kerja Federal yang paling efektif dan efisien.
- b) Pengaturan gaji sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan persyaratan kualifikasi dari setiap pekerjaan.
- c) Memfasilitasi kemampuan untuk memberikan upah yang sama untuk pekerjaan yang setara nilai berdasarkan ini kriteria objektif.

2) Tindakan yang harus dilakukan

- a) Penyelia harus membuat semua keputusan manajemen tenaga kerja termasuk keputusan yang memengaruhi gaji dan distribusi penghargaan dengan cara yang adil dan merata.

- b) Mendasarkan keputusan tentang menempatkan karyawan pada tingkat gaji yang sesuai (baik pada perekrutan awal atau selanjutnya promosi), mengingat kualifikasi terkait pekerjaan mereka, selain memberikan penghargaan berdasarkan kinerja.
 - c) Mengatur pembayaran dalam pemberian upah yang sama untuk pekerjaan dengan nilai yang sama.
 - d) Menyetujui kenaikan gaji/Promosi setelah ditempatkan di seri dan kelas yang benar pada saat perekrutan karyawan juga dapat memperoleh kenaikan gaji permanen berdasarkan kinerjanya.
 - e) Pengawas juga mengakui kinerja melalui penghargaan berkala, yang dapat berupa penghargaan tunai atau cuti.
- 3) Tindakan yang harus dihindari
- a) Membiarkan kenaikan gaji atau penghargaan menjadi otomatis.
 - b) Mendasarkan keputusan gaji dan penghargaan pada faktor-faktor selain prestasi.
 - c) Gagal mengenali kinerja yang sangat baik.

d. *Conduct*

Conduct adalah Semua karyawan harus menjaga standar integritas, perilaku, dan kepedulian yang tinggi terhadap kepentingan publik.

1) Tujuan

- a) menetapkan harapan bahwa pegawai Federal harus menunjukkan integritas dan perilaku yang patut dicontoh untuk menjaga kepercayaan publik dan menghormati kewajiban

mereka untuk melayani publik dengan cara yang efisien dan efektif.

- b) Memberikan perincian lebih lanjut tentang standar perilaku yang berlaku untuk semua karyawan Federal, Prinsip Perilaku Etis dapat ditemukan di Lampiran F atau di 5 C.F.R. Bagian 2635.101. Misalnya, prinsip pertama menyatakan bahwa “Pelayanan publik adalah kepercayaan publik, yang mengharuskan pegawai untuk menaruh loyalitas pada Konstitusi, hukum, dan prinsip etika di atas keuntungan pribadi.
- 2) Tindakan yang harus dilakukan
- a) Mempekerjakan karyawan yang berintegritas.
 - b) Secara efektif mengelola karyawan yang menunjukkan masalah perilaku. Lakukan penilaian yang hati-hati, seperti pemeriksaan referensi—namun pertimbangkan saja informasi terkait pekerjaan (sebagaimana tercantum dalam PPP 2).
 - c) Mewaspadaai tantangan dalam mengungkap permasalahan integritas (seperti kurangnya transparansi dan perjanjian “catatan bersih”).
 - d) Memanfaatkan masa percobaan dengan tepat.
 - e) Bertindak cepat untuk mengatasi risiko dan masalah.
 - f) Mendorong karyawan untuk melaporkan kesalahan yang mereka amati (juga dalam MSP 9).
- 3) Tindakan yang harus dihindari

- a) Membuat keputusan perekrutan dengan informasi yang tidak memadai.
- b) Menghindari atau menunda tindakan atas potensi masalah integritas.
- c) Mengabaikan atau menghukum mereka yang melaporkan kesalahannya.

e. *Utilization*

Utilization adalah dengan mengfungsikan tenaga pegawai secara efisien dan efektif.

1) Tujuan

- a) Membutuhkan keseimbangan antara kebutuhan operasional dan kewajiban kepada karyawan.
- b) Menetapkan standar untuk manajemen tenaga kerja sehari-hari, diluar kebijakan dan praktik SDM khusus yang ditangani oleh MSP lain.
- c) Memerlukan supervisor yang mendukung dan menerapkan semua MSP, untuk mencapai tenaga kerja federal berkinerja tinggi yang melayani kepentingan publik.

2) Tindakan yang harus dilakukan

- a) Mengenali peran penting pengawas.
- b) Pilih dan latih penyelia yang bersedia dan mampu menerapkan semua MSP.

- c) Melakukan perencanaan suksesi untuk menyiapkan kumpulan kandidat yang beragam untuk peran kepemimpinan di masa mendatang.
- d) Timbang hasil positif dan negative dari berbagai strategi untuk mengelola tingkat kepegawaian.
- e) Gunakan strategi kepegawaian yang disesuaikan dengan perubahan yang diantisipasi dalam tingkat atau sifat pekerjaan.
- f) Memahami pentingnya keterlibatan karyawan terhadap hasil organisasi.

3) Tindakan yang harus dihindari

- a) Memilih supervisor berdasarkan koneksi pribadi atau keterampilan teknis.
- b) Mempertimbangkan hanya kebutuhan organisasi atau hanya kebutuhan karyawan.

f. Retention

Karyawan harus dipertahankan berdasarkan kecukupan kinerjanya, kinerja yang tidak memadai harus diperbaiki, dan karyawan yang tidak dapat atau tidak akan meningkatkan kinerjanya untuk memenuhi standar yang dipersyaratkan harus dipisahkan.

1) Tujuan

- a) Mengarahkan Lembaga untuk mengidentifikasi dan menangani kinerja yang buruk.

b) Mengotorisasi Tindakan, termasuk pemecatan, sambil menekankan koreksi atas hukuman.

2) Tindakan yang harus dilakukan

a) Komunikasikan persyaratan kinerja dengan jelas, tinjau kemajuan secara teratur, dan berikan umpan balik dan pembinaan yang konstruktif.

b) Mengevaluasi opsi untuk memperbaiki kinerja yang buruk dan bertindak.

c) Memahami dan mematuhi persyaratan proses yang semestinya, untuk memperlakukan karyawan secara adil dan memastikan bahwa setiap Tindakan merugikan yang diambil dapat dipertahankan.

3) Tindakan yang harus dihindari

Menghindari atau menunda tindakan yang tepat untuk mengatasi kinerja yang buruk.

g. Employee Training and Development

Karyawan harus diberikan pendidikan dan pelatihan yang efektif karena bertujuan akan berdampak ke kinerja organisasi dan terutama ke pegawai secara pribadi.

1) Tujuan

a) Mengarahkan lembaga untuk menginvestasikan waktu dan uang ke dalam pelatihan dan pengembangan

- b) Menetapkan tujuan ganda untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi.
- 2) Tindakan yang harus dilakukan
- a) Menyediakan sumber daya dan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja dan kemampuan pegawai.
 - b) Memprioritaskan pelatihan dengan mengidentifikasi kompetensi penting bagi individu karyawan, tim, dan organisasi dalam jangka pendek dan panjang.
 - c) Diskusikan dengan karyawan minat mereka dalam pelatihan dan pengembangan peluang.
 - d) Mempertimbangkan nilai relatif memilih dibandingkan pelatihan untuk kompetensi, menyadari bahwa beberapa kompetensi lebih dapat dilatih dibandingkan yang lain.
 - e) Menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.
 - f) Memastikan supervisor, manajer dan eksekutif menerima pelatihan yang sesuai.
- 3) Tindakan yang harus dihindari
- a) Mendanai pelatihan yang tidak memiliki hubungan yang jelas dengan pegawai dan perkembangan organisasi
 - b) Mengurangi pelatihan sebagai langkah pemotongan biaya (mengganti keuntungan jangka pendek untuk jangka panjang)

h. Neutrality

Karyawan harus dilindungi dari Tindakan sewenang-wenang, favoritisme pribadi, atau paksaan untuk tujuan politik partisan, dan dilarang menggunakan wewenang atau pengaruh resmi mereka untuk tujuan mengganggu atau memengaruhi hasil pemilihan atau pencalonan untuk pemilihan.

1) Tujuan

- a) Menyatakan bahwa karyawan federal tidak dapat diperlakukan secara sewenang-wenang, berbeda dengan sistem “sesuka hati” yang mengizinkan pemutusan hubungan kerja tanpa sebab.
- b) Mencegah Tindakan personel dengan alasan yang bertentangan dengan kepentingan publik, seperti memecat karyawan karier untuk menciptakan lowongan bagi teman pribadi atau kroni politik.
- c) Melarang karyawan federal menggunakan wewenang atau jabatan mereka untuk mempengaruhi pencalonan dan pemilihan, untuk mempromosikan dan mempertahankan karier pegawai negeri yang netral secara politik.

2) Tindakan yang harus diambil

- a) Menunjukkan toleransi nol terhadap paksaan dan diskriminasi politik partisan.
- b) Mendasarkan keputusan personel pada keputusan organisasi dan persyaratan pekerjaan dari pada preferensi pribadi.

- c) Pilih dan latih penyelia dengan hati-hati dan minta pertanggung jawaban mereka.
 - d) Praktikkan transparansi.
 - e) Cari dan manfaatkan keahlian staf SDM.
- 3) Tindakan yang harus dihindari
- a) Membuat keputusan berdasarkan hubungan pribadi atau politik dari pada prestasi.
 - b) Menggunakan posisi atau otoritas seseorang untuk mencoba mempengaruhi hasil seleksi.

i. Public interest

Karyawan harus dilindungi dari pembalasan atas pengungkapan informasi yang sah yang secara wajar diyakini oleh karyawan sebagai bukti pelanggaran terhadap hukum, aturan, atau peraturan apa pun, atau dan salah urus, pemborosan dana, penyalahgunaan wewenang, atau dan bahaya khusus terhadap Kesehatan atau keselamatan publik.

1) Tujuan

Menetapkan bahwa karyawan federal harus dilindungi dari pembalasan Ketika mereka mengungkapkan perilaku yang salah.

2) Tindakan yang harus dilakukan

- a) Melindungi karyawan dari pembalasan atas pelaporan pelanggaran.
- b) Menunjukkan toleransi nol untuk pembalasan.

- c) Pilih dan latih penyelia dengan hati-hati dan minta pertanggung jawaban mereka.
 - d) Praktikkan transparansi.
 - e) Cari dan manfaatkan keahlian staf SDM.
- 3) Tindakan yang harus dihindari
- a) Menghukum karyawan karena menggunakan haknya.
 - b) Menanggapi masalah dengan cara yang membuat karyawan enggan menyuarakan keprihatinan (US Merit Systems Protection Board, 2020). (Grundman Tsui, 2016).

Berdasarkan beberapa pandangan diatas, peneliti berasumsi bahwa indikator dasar dalam pelaksanaan merit sistem yang di kemukakan oleh Grundman dalam *U.S. Merit Systems Protection Board* (2016), meninjau kondisi realita dalam penelitian ini. Hal tersebut sesuai yang dimuat dalam hal promosi jabatan yang syarat dengan peginformasian, memberikan kesempatan dan perlakuan sama terhadap pegawai yang melamar dan standar yang digunakan terstruktur, valid dan reliabel. Oleh karena itu, peneliti menjadikan acuan teori tersebut sebagai bahan dalam hal untuk menganalisis mekanisme promosi jabatan pimpinan tinggi pratama pada kabupaten majene.

2.3.5. Manfaat Penerapan Sistem Merit

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

- a. *merit system* dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas, menurunkan biaya produksi dan meningkatkan pendapatan.
- b. *merit system* membutuhkan pengawasan langsung khususnya bagi tingkatan tertentu untuk mempertahankan kualitas yang diinginkan.
- c. *merit system* dapat mendorong pegawai untuk mengurangi waktu yang hilang dan membuat penggunaan waktu serta peralatan menjadi lebih efektif.
- d. *merit system* dapat membantu dalam penentuan biaya tenaga kerja yang lebih akurat, dan
- e. *merit system* dapat memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerja, karena pegawai percaya dan mengetahui bahwa dengan kinerja yang tinggi akan memperoleh imbalan. (Daryanto, 2007).

Lebih lanjut lagi Penerapan sistem merit dimaksudkan untuk:

- 1) menempatkan ASN yang profesional dan berintegritas pada jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya;
- 2) mempertahankan ASN melalui pemberian kompensasi yang layak;
- 3) mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat; dan
- 4) melindungi karier ASN dari diskriminasi, primordialisme dan kebijakan lainnya yang bertentangan dengan prinsip merit. (Sabaruddin et al., 2021)

2.4.Konsep Promosi Jabatan

2.4.1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan memberikan peran penting bagi pegawai. Tidak sedikit dari pegawai yang ingin menduduki jabatan yang lebih tinggi dari jabatan yang dimiliki sekarang. Sebagian dari para pegawai bersaing untuk meningkatkan kinerja agar menduduki jabatan yang lebih tinggi. Hal tersebut dilakukan agar pegawai mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh instansi atau perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan menjamin keberhasilan instansi tersebut dalam mencapai target yang telah ditentukan.

Menurut Wattkins (1994:173) promosi menunjukkan penempatan

seorang pegawai pada pekerjaan yang bersyaratkan keahlian lebih tinggi atau lebih besar tanggung jawab dari pada pekerjaan sebelumnya. Menurut Mangkunegara (2016 : 67) “Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Nitisemito (2014:134) promosi adalah proses kegiatan pemindahan pegawai atau karyawan dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang di duduki sebelumnya dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas yang lain. (Hidayat & Mukminin, 2020).

Menurut Mathis dan Jacson (2006;11). “promosi jabatan adalah perpindahan seseorang ke tingkat pekerjaan dan kompensasi yang lebih tinggi termasuk dalam proses seleksi”. Promosi jabatan adalah sebuah pengembangan karier yang dilakukan oleh karyawan. Menurut Kal (2007;74) keberhasilan karir seseorang dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Pendidikan formalnya.
2. Pengalaman kerjanya.
3. Sikap atasannya.
4. Prestasi kerjanya.
5. Adanya lowongan jabatan,
6. Produktivitas kerja dan sebagainya. (Sukma Juwati t, 2012).

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa promosi adalah berpindahnya seorang karyawan pada jabatan yang lebih tinggi, dengan wewenang, kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya dan biasanya diikuti dengan penambahan gaji dan fasilitas lain sesuai dengan tugas baru tersebut.

2.4.2 Dasar Pelaksanaan Promosi Jabatan

Beberapa kualifikasi yang menjadi dasar bagi pelaksanaan seleksi diberbagai perusahaan menurut Malayu S.P Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2001 adalah sebagai berikut:

- a. Pengalaman, promosi jabatan yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi jabatan adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang telah lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam Tindakan promosi jabatan.
- b. Kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas utama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan.
- c. Kombinasi, orang pengalaman dan kecakapan, kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi jabatan yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosinya adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah Pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan. (Surianti, 2018)

2.4.3. Asas-Asas Promosi Jabatan

Asas promosi jabatan harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan. Menurut Hasibuan dalam Ni Made (2018) menyebutkan 3 (tiga) asas promosi jabatan sebagai berikut:

1. Kepercayaan artinya promosi hendaknya berdasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.
2. Keadilan artinya promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Promosi yang berdasarkan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.
3. Formasi artinya promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan. (Kurniawan & Fitriyani, 2021)

2.4.4. Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan

Pada dasarnya promosi karyawan diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai memperoleh kepuasan kerja

sehingga memungkinkan seseorang karyawan untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada perusahaan sehingga dapat ditetapkan tujuan promosi sebagaimana yang dikemukakan Hasibuan (2008; 113) yaitu

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja lebih tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerja.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbul lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasi yang lebih baik.
- g. Untuk menambah memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan.
- h. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan tidak kosong maka dipromosikan karyawan baru.
- i. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap. (Margahana & Sari, 2019).

2.4.5 Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, perusahaan harus mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan sebelumnya. Syarat-syarat promosi jabatan harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahui secara jelas. Syarat-syarat promosi jabatan menurut Hasibuan (2014:122) meliputi hal-hal berikut :

- 1) Mempunyai kejujuran yang tinggi
- 2) Mempunyai disiplin kerja yang baik
- 3) Memiliki prestasi kerja yang baik
- 4) Mampu bekerjasama
- 5) Kecakapan
- 6) Loyalitas terhadap perusahaan
- 7) Mempunyai jiwa kepemimpinan
- 8) Komunikatif
- 9) Pendidikan yang sesuai dengan jabatan. (Zebua, 2020).

2.4.6 Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Ada beberapa jenis promosi jabatan dalam penelitian, Menurut Hasibuan (2016:115). Dalam proses promosi jabatan terdapat beberapa jenis-jenis promosi yaitu:

- a. Promosi sementara (*Temporary*) adalah seseorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena ada jabatan kosong yang harus segera di isi.
- b. Promosi tetap (*permanent Promotion*) adalah seseorang karyawan

dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

- c. Promosi kecil (*Small Scale Promotion*) adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang lebih tinggi memintakan keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.
- d. Promosi kering (*Dry promotion*) adalah seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah. (Beresman Sianturi, 2019)

2.4.7. Indikator Promosi Jabatan

Perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda mengenai indikator-indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan. (Hasibuan, 2013) merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

- 1) Kejujuran, dimana dalam bekerja karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya;
- 2) Disiplin; karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan

kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

- 3) Ketaatan terhadap peraturan organisasi; Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.
- 4) Menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan;
- 5) Kehadiran;
- 6) Disiplin terhadap jam kerja, pada dirinya sendiri dan tugas-tugasnya, dan
- 7) Pendidikan dimana karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan. (Wilis & Agustina, 2017).

2.5. Kerangka Pikir Penelitian

Yang menjadi dasar dalam kerangka pikir penelitian ini berangkat dari masalah mengelola manajemen aparatur sipil negara utamanya dalam promosi jabatan aparatur sipil negara. Untuk menjawab persoalan dalam penelitian ini peneliti mengacu pada teori *merit system*. Seperti halnya kita ketahui bahwa merit system sudah ditetapkan oleh Undang-Undang no 5 Tahun 2014 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara kemudian diturunkan dalam PP. No 11 tahun 2017 tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil, serta menjadi bahan rujukan pada Peraturan Menteri

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor No 15 tahun 2019 tentang pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dan kompetitif di lingkungan instansi Pemerintah bahwa merit system sebagai kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasar pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membeda-bedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecatatan. Harapan dengan diterapkannya sistem merit kinerja ASN terutama dalam hal birokrasi dapat bisa meningkat dalam hal tugas dan tanggung jawab serta lebih profesional dalam kinerja, dalam artian tidak melakukan perekrutan dikarenakan adanya hubungan keluarga sanak saudara, ataupun dalam hal masalah politik tetapi melainkan dengan melakukan perekrutan berdasarkan prestasi dan keahliannya.

Berdasarkan yang dikemukakan Prinsip sistem merit oleh McCourt (2007) dalam jurnal *The Merit System and Integrity in The Public Service* mengemukakan ada 4 yaitu :

1. *Jobs at every level*

yaitu prinsip merit berlaku baik pada promosi maupun rekrutmen awal.

2. *The best candidate*

yaitu Memilih yang terbaik dari sejumlah kandidat untuk mendapatkan seseorang yang dianggap dapat melaksanakan tugas jabatan dengan baik.

3. *Open to all;*

Rekrutmen harus dilakukan secara terbuka, tidak boleh dibatasi hanya dari internal instansi atau dari kelompok terbatas.

4. *Systematic, transparent, and challengeable;*

Proses rekrutmen harus sistematis, transparan dan kompetitif, dimana keluhan dari kandidat yang gagal dianggap sebagai masukan berharga yang akan meningkatkan kualitas keputusan di masa mendatang.

Berdasarkan indikator prinsip sistem merit diatas peneliti akan jadikan rujukan indikator dalam mengkaji lebih lanjut terkait dengan sistem merit dalam pengelolaan manajemen ASN terutama dalam hal mekanisme atau tahapan dalam hal pelaksanaan promosi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Majene.

**Sistem Merit dalam Promosi
Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama**



**Prinsip Sistem Merit menurut
McCourt (2007), sebagai berikut :**

- 1. *Jobs at every level***
- 2. *The best candidate***
- 3. *Open to all***
- 4. *Systematic, transparent
challengeable***



**Terlaksananya Sistem Merit Dalam Promosi
Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama di
Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Majene**

Gambar 2 Bagan Kerangka Pikir Penelitian