

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya organisasi. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor dan unsur lain telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Oleh karena itu, hendaknya organisasi memiliki sumber daya manusia yang cakap, kompeten, dan memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna (Duran, 2022).

Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan diberikan penghasilan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai harus dapat melaksanakan kerjanya dengan baik, maka dari itu dirasa perlu halnya pembinaan terhadap pegawai agar tercipta sumber daya manusia yang berkualitas, bertanggung jawab, dan disiplin serta berwibawa. Pada dasarnya, kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.

Kinerja dapat menggambarkan mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam sebuah instansi atau organisasi. Kinerja pegawai dapat diukur dari indikator kinerja yang merupakan tolok ukur dalam pencapaian kerja seseorang. Dengan adanya pengukuran kinerja pegawai. Karena pada nya masih banyak Aparatur Sipil Negara yang dirasa kinerjanya masih ka dilihat dari beberapa faktor penilaian. hal tersebut terkadang bisa an tidak hanya dari sumber daya manusianya saja, melainkan juga bisa cibat dari faktor ketidak tepatan penempatan seorang Aparatur Sipil



Negara sehingga menimbulkan ketidak sesuaian antara kemampuan ASN tersebut dengan pekerjaan yang dihadapi, tidak adanya motivasi dalam bekerja, dan bahkan tidak adanya ruang untuk Aparatur Sipil Negara tersebut mengembangkan kemampuan dirinya. maka dari itu dirasa perlu peningkatan kinerja melalui sistem merit (Effendy, 2024).

Penilaian kinerja yang objektif berarti menggunakan indikator yang jelas dan terukur untuk menilai prestasi individu. Proses evaluasi harus transparan dan bebas dari bias, memastikan bahwa semua pegawai dinilai berdasarkan standar yang sama. Selain itu, untuk mencapai meritokrasi yang sejati, semua pegawai harus memiliki akses yang sama ke program pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan kualifikasi mereka. Ini berarti menyediakan peluang pengembangan yang setara kepada semua pegawai, sehingga setiap orang memiliki kesempatan untuk meningkatkan kinerja mereka dan memenuhi kualifikasi untuk promosi (Sofyan, 2022).

Sistem Merit dijelaskan pada Bab 1 Pasal 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Kebijakan dan manajemen ASN didasarkan pada kredensial, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar; mereka tidak membedakan berdasarkan faktor-faktor seperti latar belakang politik, etnis, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status perkawinan, usia, atau disabilitas. Sistem ini dikenal dengan nama Sistem Merit.

Dalam undang-undang tersebut, sistem merit terdiri dari kebijakan dan manajemen ASN yang diterapkan secara imparisial dan tanpa diskriminasi serta didasarkan pada kinerja, kompetensi, dan kualifikasi. Tujuan akhirnya adalah mewujudkan birokrasi pemerintahan yang efektif, efisien, higienis, akuntabel, dan melayani (Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, 2014).

Sistem Merit sendiri 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. Sistem Merit merupakan salah satu hasil dari agenda reformasi birokrasi yang dirancang



Presiden untuk membangun birokrasi netral dan mampu memberikan pelayanan public serta terbebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

Sistem merit sendiri sejalan dengan diberlakukannya Undang-Undang No.20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara dimana dalam Undang-Undang ini mengatur tentang Aparatur Sipil Negara dengan menetapkan batasan istilah yang digunakan dalam pengaturannya. Pokok- pokok pengaturan yang terdapat di dalam Undang-Undang ini adalah: 1) penguatan pengawasan Sistem Merit; 2) penetapan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian kerja (PPPK); 3) kesejahteraan PNS dan PPPK; 4) penataan tenaga honorer; dan 5) digitalisasi Manajemen ASN termasuk didalamnya transformasi komponen Manajemen ASN.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 menegaskan bahwa sistem Manajemen ASN harus mengikuti prinsip meritokrasi, yang berarti penilaian dan penempatan Pegawai ASN didasarkan pada kompetensi dan prestasi mereka. Ini adalah sebagian dari isi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Effendy, 2024).

Dalam UU No. 20 tahun 2023, “Prinsip Meritokrasi” adalah prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas yang dilaksanakan secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau berkebutuhan khusus (Kelompok Kerja Pengawasan Bidang Penerapan Sistem Merit Wilayah I, 2023).

Namun, meskipun merit system sudah diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan di Indonesia, pelaksanaannya sering kali masih menghadapi hambatan. Salah satu hambatan utama adalah adanya praktik nepotisme dan patronase, di mana promosi jabatan lebih banyak dipengaruhi oleh hubungan personal dan politis daripada kinerja dan kompetensi. Kondisi ini dapat menurunkan moral pegawai dan menghambat pencapaian tujuan



Gender dapat diartikan sebagai suatu peranan yang terbentuk dalam proses kehidupan bermasyarakat serta perilaku yang telah terlembaga melalui proses pemasyarakatan. Secara biologis terdapat beberapa hal yang berbeda antara laki-laki dan perempuan, namun konstruksi sosial budaya mengartikan perbedaan biologis menjadi suatu hal yang mengatur bagaimana seseorang seharusnya bertingkah laku. Adanya perbedaan biologis yang dimiliki oleh laki-laki dan perempuan dapat memunculkan perbedaan gender yang akan melahirkan peran gender. Mempercepat kesetaraan dan keadilan gender serta pembardayaan perempuan merupakan landasan dari pembangunan suatu negara (Masadi, 2020).

Kesetaraan gender yang dimaksud bahwa laki-laki dan perempuan secara utuh berhak mendapatkan perlakuan yang sama dan berkontribusi secara politik, ekonomi, sosial, budaya, termasuk pembangunan nasional demi mewujudkan Hak Asasi Manusia (HAM) yang mereka miliki. Untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik dan demokratis maka diperlukan adanya kepemimpinan dan keterwakilan yang inklusif, salah satunya adalah dengan meletakkan laki-laki dan perempuan pada posisi yang setara dalam organisasi publik guna menciptakan kebijakan yang lebih responsif gender, serta untuk memenuhi hak perempuan agar merasa terwakilkan dalam pengambilan keputusan.

Zaman ini, eksistensi perempuan di masyarakat semakin meningkat, dilihat dari jumlah perempuan dalam angkatan kerja yang terus bertambah, di Indonesia sendiri sejak 4 tahun terakhir perempuan memenuhi sekitar 53% dari keseluruhan atau sebanyak 2.105.345 orang. Sesuai dengan UU Nomor 4 Tahun 2015 yang mengatur pengelolaan ASN di Indonesia, untuk meminimalisir ketimpangan gender, proses rekrutmen bagi organisasi publik didasarkan pada sistem merit. Artinya manajemen ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang apapun. Sayangnya, beberapa studi menemukan bahwa pengarusutamaan gender pada akhirnya hanya dijadikan sebagai inisiatif dalam pembuatan kebijakan dan



dimana hanya menjadikan perempuan sebagai “target bantuan” bukan sebagai sumber daya yang dapat berkontribusi secara aktif pembangunan negara. Dapat dikatakan demikian sebab meskipun jumlah perempuan sudah diakui eksistensinya namun tidak serta merta

menjamin bahwa perannya sudah terwakilkan dengan baik, khususnya dalam hal memegang kekuasaan.

Dibandingkan dengan jabatan struktural, kesetaraan gender lebih mudah untuk ditemukan pada jabatan fungsional dalam pelayanan publik, sebab jabatan ini tidak memiliki tanggung jawab pengawasan terhadap staf dan manajemen (Rahmawati, 2023).

Untuk memastikan implementasi yang efektif, aturan global, nasional, dan daerah semakin memperkuat komitmen ini. Secara global, Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia (DUHAM) 1948 dan Konvensi Penghapusan Segala Bentuk Diskriminasi terhadap Perempuan (CEDAW) 1979 menegaskan pentingnya kesetaraan gender dan kesempatan yang adil dalam kehidupan politik dan publik (United Nations, 1948; United Nations, 1979). Di tingkat nasional, Indonesia telah mengadopsi Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia dan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1984 tentang Pengesahan CEDAW, yang menjamin hak setiap individu untuk bebas dari diskriminasi gender. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara juga mengatur bahwa promosi harus dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja tanpa diskriminasi (Republik Indonesia, 1999; 1984; 2014).

Pada tingkat daerah, Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Timur Nomor 2 Tahun 2008 tentang Kesetaraan dan Keadilan Gender serta Peraturan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 65 Tahun 2018 tentang Pengarusutamaan Gender di Kalimantan Timur mengatur pelaksanaan kesetaraan dan keadilan gender. Peraturan ini bertujuan untuk menghapus segala bentuk diskriminasi terhadap perempuan dan memastikan kesetaraan gender dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam jabatan publik (Provinsi Kalimantan Timur, 2008; 2018).

Indeks Efektivitas Pemerintahan merupakan salah satu dari sekian banyak prestasi instansi pemerintah yang membuktikan penerapan standar fundamental, kode etik, dan perilaku ASN, serta sistem penghargaan dalam manajemen ASN. Salah satu metrik yang digunakan untuk menghitung indeks efektivitas adalah Aparatur Sipil Negara pemerintah. Kaltim menduduki peringkat 100 tahun menurut Ardiningsih, Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kaltim.



Menurut Ardiningsih, sistem merit Kaltim telah melalui beberapa kali implementasi dan evaluasi.

Kalimantan Timur masuk dalam 100 besar tahun lalu. Bulan Maret ini, setelah verifikasi, kami sudah naik ke posisi 246. Saat ini kami sedang menambah rincian dan telah menyelesaikan penilaian independen, mendapatkan skor 288 atau nilai hijau. Penerapan sistem merit merupakan upaya menciptakan ketertiban di kalangan aparatur sipil negara (ASN) dengan menghilangkan praktik kolusi atau KKN. Oleh karena itu, Pemerintah Kota (Pemkot) akan memberlakukan Sistem Merit, yaitu sistem pengelolaan sumber daya manusia yang mengedepankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dalam proses perencanaan, perekrutan, penggajian, pengembangan, promosi, retensi, disiplin, dan pensiun.

ASN Kota Samarinda akan mendapat penilaian kinerja harian menggunakan sistem ini dari rekan kerja, atasan, dan bawahan yang setara. Akibatnya, evaluasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil menjadi lebih tidak memihak. Selain itu, dengan menugaskan pegawai pada jabatan birokrasi pemerintahan sesuai kompetensinya, penerapan sistem merit dalam birokrasi berupaya untuk melahirkan ASN yang jujur dan profesional. Membayar ASN secara adil dan layak, membina kemampuan ASN melalui pendampingan dan pelatihan, serta melindungi karir ASN dari politik dan undang-undang yang bertentangan dengan prinsip merit adalah hal yang sangat penting.

Dinas Kependudukan, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DKP3A) Kaltim menyatakan hingga kini ketimpangan gender di daerah itu masih terjadi. Terbukti dengan Indeks Pembangunan Gender (IPG) dan Indeks Pemberdayaan Gender (IDG) sangat rendah. Kepala Bidang Kesetaraan Gender, Dinas Kependudukan, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DKP3A) Hji Dwi Hartini menuturkan bahwa "IPG kita baru 85,98 berada di bawah target nasional yang sebesar 91,07. Sedangkan IDG kita 65,65, di bawah target nasional yang sebesar 75,24.



ini menunjukkan Kaltim masih terjadi ketimpangan/ ketidaksetaraan dalam pelaksanaan pembangunan meskipun ketika melihat ukuran ilan Pembangunan Manusia diukur melalui IPM Kaltim berada pada

urutan ke-3 teratas se-Indonesia setelah DKI Jakarta dan Yogyakarta namun IPG dan IDG berada di urutan ke 3 terbawah se-Indonesia (Kaltim, 2021).

Menurut haji Dwi Hartini tingginya ketimpangan atau ketidaksetaraan gender tersebut menjadi tantangan untuk menyetarakan, sehingga perlu adanya dukungan dan komitmen berbagai pihak untuk mewujudkan pembangunan responsif gender. Hal ini sesuai dengan misi pertama gubernur Kalimantan timur yaitu berdaulat dalam peningkatan SDM yang berakhlak mulia terutama perempuan pemuda dan disabilitas. Dengan dukungan dari berbagai pihak ini diharapkan tidak terjadi lagi ketimpangan antara laki-laki dan perempuan, baik yang berkaitan dengan kesempatan untuk berperan dalam pembangunan dengan memperhatikan kebutuhan pengalaman harapan laki laki dan perempuan melalui perencanaan pelaksanaan dan pengawasan (Kaltim, 2021).

Indeks Pembangunan Gender (IPG) Kaltim menempati urutan ke 32 dan Indeks Pemberdayaan Gender (IDG) menempati urutan ke 26 dari 34 provinsi. Keadaan ini menunjukkan adanya kesenjangan pembangunan SDM antara perempuan dan laki-laki. Kepala Dinas Kependudukan, pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DKP3A) Provinsi Kalimantan Timur, Noryani Sorayalita mengatakan, beberapa aspek yang menghambat kesetaraan dalam capaian pembangunan selain ekonomi dan pengambil keputusan adalah keterwakilan politik perempuan di parlemen. "Diketahui bahwa capaian keterwakilan politik di Kalimantan Timur 18 persen masih perlu perjuangan untuk dapat mencapai 30 persen," penuturan soraya pada sosialisasi Peningkatan Peningkatan Partisipasi Perempuan Di Bidang Politik, Hukum, Sosial Dan Ekonomi (Kaltim, Kesenjangan Gender Kaltim Masih Terjadi Berdasarkan IPG dan IDG, 2023).

Sehingga ini belum sesuai dengan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Timur 2 tahun 2016 tentang Pengurustamaan gender dalam pembangunan daerah pasal 1 yang berbunyi : Kesetaraan gender adalah kesamaan kondisi bagi laki-laki dan perempuan untuk memperoleh kesempatan dan hak nya manusia, agar mampu berperan dan berpartisipasi dalam kegiatan ekonomi, sosial budaya, pertahanan dan keamanan dan kesamaan dalam ti hasil pembangunan (Timur, 2016)



Dan dalam pasal 2 yang berbunyi nondiskriminasi di segala bidang, pemberdayaan, akses, partisipasi, kontrol dan manfaat kesetaraan dan keadilan dan ketertiban dan kepastian hukum dalam rangka penghormatan terhadap harkat dan martabat manusia.

*Jumlah Pegawai Negeri Sipil menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin di Kota Samarinda*

*Tabel 1 Jumlah pegawai negeri sipil menurut Tingkat Pendidikan dan jenis kelamin di kota Samarinda*

Pendidikan Terakhir	Jumlah Pegawai Negeri Sipil menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin di Kota Samarinda								
	Laki-Laki			Perempuan			Jumlah		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Sampai dengan SD	41	36	28	2	-	-	41	36	28
SLTP/Sederajat	72	67	61	8	6	11	80	73	72
SMA/Sederajat	925	858	779	782	712	610	1.707	1.570	1.989
Diploma I,II	148	130	97	405	369	303	553	449	400
Diploma III/Sarjana Muda	209	194	190	612	595	608	821	789	798
Tingkat Sarjana/Doktor/Ph.d	1.959	1.880	1.855	2.588	2.507	2.745	4.547	4.387	4.600
Jumlah	3.354	3.165	3.010	4.395	4.189	4.277	7.749	7.354	7.287



*Jumlah Pegawai Negeri Sipil menurut Jabatan dan Jenis Kelamin di Kota Samarinda*

*Tabel 2 Jumlah pegawai negeri sipil menurut jabatan dan jenis kelamin di kota Samarinda*

Jabatan	Jumlah Pegawai Negeri Sipil menurut Jabatan dan Jenis Kelamin di Kota Samarinda					
	Laki-Laki		Perempuan		Jumlah	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Eselon 1	-	-	-	-	-	-
Eselon II	28	29	4	4	32	33
Eselon III	126	131	52	57	178	188
Eselon IV	517	533	362	370	879	903
Eselon V	15	13	16	10	31	23
Fungsional Tertentu	1.350	1.259	3.060	2.918	4.410	4.177
Fungsional Umum	1.324	1.182	895	848	2.219	2.030
Struktural	686	706	434	441	1.120	1.147
Jumlah	4.046	3.853	4.823	4.648	8.869	8.501

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda, diakses pada tanggal 11 Januari 2025



Tabel 3 Jumlah pegawai negeri sipil menurut jabatan dan jenis kelamin di kota Samarinda

Jabatan	Jumlah Pegawai Negeri Sipil menurut Jabatan dan Jenis Kelamin di Kota Samarinda					
	Laki-laki		Perempuan		Jumlah	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Eselon I	-	-	-	-	-	-
Eselon II	32	28	3	3	35	31
Eselon III	125	114	56	56	181	170
Eselon IV	312	307	209	204	521	511
Eselon V	10	5	9	6	19	11
Fungsional Tertentu	1.269	1.179	3.080	2.694	4.349	3.873
Fungsional Umum	1.261	1.061	921	749	2.182	1.810
Struktural	479	454	277	269	756	723
Jumlah	3.488	3.148	4.555	3.981	8.043	7.129

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda, diakses pada tanggal 11 januari 2025

Data di atas ini 2020,2021,2023 dan 2024 menunjukkan bahwa semakin tinggi jabatan struktural maka semakin berkurang nya perempuan dalam menduduki jabatan tinggi ada berbagai faktor yang mempengaruhi, hanya saja dalam penerapan merit sistem dalam promosi jabatan menekankan 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.

Latar belakang sistem merit dalam promosi jabatan berbasis gender di Samarinda mungkin melibatkan upaya untuk mengatasi ketidakseimbangan gender dalam kepengurusan pemerintah daerah. Pemerintah daerah dapat mengakui bahwa banyak perempuan memiliki kualifikasi dan kemampuan yang sebanding dengan laki-laki namun mungkin kurang terwakili dalam posisi-posisi pimpinan. Berdasarkan masalah ini, penulis tertarik untuk meneliti tentang penerapan sistem merit dilihat dari perspektif gender dan mencakup



juga aspek Kualifikasi, Prestasi, Penilaian kinerja yang adil dalam proses promosi jabatan berbasis gender di Pemerintah Kota Samarinda.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kepada latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diketahui rumusan masalah dari penelitian ini ialah sebagai berikut ini:

1. Bagaimana penerapan sistem merit dalam pelaksanaan promosi jabatan di pemerintah kota samarinda dilihat dari prinsip sistem merit Grundmen 2016?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan menganalisis penerapan sistem merit dalam promosi jabatan berbasis gender di Pemerintah Kota Samarinda, Provinsi Kalimantan Timur. Berdasarkan rumusan masalah yang telah diidentifikasi, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan prinsip merit system dalam promosi jabatan sesuai dengan kerangka konsep yang diusulkan oleh Grundmann (2016), yang menekankan pada mekanisme seleksi berbasis kemampuan dan prestasi, serta penghindaran intervensi politik dalam proses promosi jabatan menggunakan 9 konsep dan prinsip-prinsip sistem merit dari Grundmen 2016 yakni *recruitment, selection, advancement, equity, compensation, conduct, utilization, retention, employee, training and development, neutrality and public Interest*. di Pemerintah Kota Samarinda di liat dari perspektif gender.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap :

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Kontribusi pada Literatur Akademik: Penelitian ini akan menambah pengetahuan dalam bidang administrasi publik, khususnya terkait sistem merit dan promosi jabatan berbasis gender. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang



ingin mengkaji topik serupa atau memperdalam pembahasan mengenai meritokrasi dan kesetaraan gender di sektor publik.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Peningkatan Kebijakan Publik: Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh Pemerintah Kota Samarinda untuk memperbaiki dan menyempurnakan kebijakan promosi jabatan. Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini diharapkan dapat membantu pemerintah kota dalam menciptakan sistem promosi yang lebih adil, transparan, dan berbasis merit, serta mendukung kesetaraan gender.

Dengan berbagai manfaat yang diuraikan di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, setara, dan berbasis merit di sektor publik, khususnya di Pemerintah Kota Samarinda .



## BAB II TINJAUAN TEORITIS

### 2.1 Sistem Merit Dalam Perspektif Administrasi Publik

#### 2.1.1 Pengertian Sistem Merit

Menurut Balfour 1997 dalam Arief Daryanto perbaikan kinerja aparat pelayanan publik merupakan salah satu isu penting dalam reformasi administrasi publik di berbagai negara, termasuk Indonesia. Tuntutan perbaikan kinerja aparat publik semakin besar jika dikaitkan dengan upaya pemerintah untuk meningkatkan daya saing negara dalam persaingan global (Daryanto, 2007).

Dalam perspektif administrasi publik, merit sistem merupakan isu yang berkembang dalam studi manajemen publik, khususnya manajemen sumber daya manusia (MSDM). Administrasi publik memiliki kompleksitas nilai, hal ini disebabkan oleh banyaknya pemangku kepentingan dalam organisasi publik dan semua pemangku kepentingan tersebut ingin mendapatkan layanan yang memuaskan dari administrasi publik tersebut. Urgensi sumber daya manusia dalam administrasi publik di samping karena perannya tidak dapat digantikan oleh mesin juga peran tersebut hanya mungkin dilakukan oleh administrasi publik. Pemberian layanan yang bersifat mendasar seperti pengambilan keputusan, regulasi dan pembuatan kebijakan hanya dapat diperankan oleh administrasi publik. Layanan seperti ini memerlukan sumber daya manusia berkualitas (Duran, 2022).

Sistem merit menurut Undang-Undang Republik Indonesia adalah kebijakan dan manajemen ASN yang ditentukan berdasarkan kredensial, kompetensi, dan kinerja, yang diterapkan secara adil dan tidak memperhitungkan usia, kecacatan, status perkawinan, latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, atau tempat asal seseorang. Tujuan penerapan sistem merit adalah sebagai berikut: 1) menempatkan ASN yang jujur dan profesional pada jabatan birokrasi pemerintahan berdasarkan kualifikasinya; 2) menjaga ASN dengan ar secara adil; 3) peningkatan kemampuan ASN melalui pembinaan dan ; dan 4) melindungi karir ASN dari prasangka, primordialisme, dan



praktik lain yang bertentangan dengan prinsip merit (Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, 2014).

Menurut Widodo dalam Utama (2005), sistem merit adalah suatu sistem untuk menarik atau mempromosikan pegawai yang tidak berdasarkan pada Kekerabatan, hubungan yang bersifat turun-temurun (anak, keponakan, sanak saudara, alumni, daerah, golongan, dan sebagainya), namun berdasarkan ilmu, ketrampilan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh yang bersangkutan. Menggunakan sistem kinerja untuk memungkinkan mereka yang terlibat dalam kegiatan bisnis kemitraan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka secara kompeten dan profesional.

Menurut Redmana dalam Nurul badria ulfa (2023) Selain itu, prinsip sistem merit diterapkan dalam proses rekrutmen, perekrutan, penempatan, mutasi, promosi, penggajian, penghargaan, dan pengembangan karir hingga pemberhentian (Ulfa, 2023).

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 menegaskan bahwa sistem Manajemen ASN harus mengikuti prinsip meritokrasi, yang berarti penilaian dan penempatan Pegawai ASN didasarkan pada kompetensi dan prestasi mereka. Ini adalah sebagian dari isi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Effendy, 2024)

Merit system Menurut Colleen A. Woodard (2000), seorang pakar Administrasi Publik asal Amerika menyebutkan bahwa merit merupakan penopang utama bagi terselenggaranya good governance dalam segala aspek, termasuk pengangkatan jabatan dalam manajemen pegawai pemerintah. Dalam konteks tersebut, manajemen publik merit berperan sebagai nilai (value) yang berkonotasi keadilan (fairness), persamaan (equity), dan penghargaan (reward) dalam jabatan publik berdasarkan prestasi, bukan atas dasar prinsip politik atau diskriminasi ataupun tindakan favoritisme lainnya (JAYA, 2021).



### 2.1.2 Indikator Sistem Merit

Menurut Grundman dalam US Merit Systems Protection Board (2016), mengatakan bahwa terdapat 9 indikator dasar dalam penerapan sistem merit, yaitu : 1. *Recruitment, Selection, and Advancement*. 2. *Equity*, 3. *Compensation*, 4. *Conduct*, 5. *Utilization*, 6. *Retention*, 7. *Employee, Training and Development* 8. *Neutrality*, 9. *Public Interest*. Penerapan sistem merit memberikan manfaat dalam pengelolaan lembaga/organisasi khususnya PNS, antara lain 1) Menempatkan ASN yang profesional dan berintegritas pada jabatan birokrasi pemerintahan sesuai kompetensinya; 2) menjaga ASN melalui pemberian kompensasi yang layak; 3) pengembangan kemampuan ASN melalui bimbingan dan pelatihan; dan 4) melindungi karir ASN dari diskriminasi, primordialisme dan kebijakan lain yang bertentangan dengan prinsip merit (Badu Ahmad, 2024).

1. *Recruitment, Selection, and Advancement* : Recruitment, Selection, and Advancement adalah memilih pegawai berdasarkan kemampuan, secara adil dengan bersaing secara terbuka untuk mencapai pegawai yang representative.
2. *Equity* : Semua pegawai 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.
3. *Compensation*: kompensasi merupakan segala sesuatu yang akan diterima karyawan sebagai bentuk balas jasa kerja karyawan.
4. *Conduct* (perilaku) : Integritas, kejujuran, dan profesionalisme adalah nilai-nilai penting dalam Merit Systems. Pegawai harus mematuhi standar etika dan bekerja dengan penuh tanggung jawab.
5. *Utilization*: adalah dengan mengfungsikan tenaga pegawai secara efisien dan efektif.



*Retention*: Pegawai harus dipertahankan berdasarkan kecukupan kinerjanya, kinerja yang tidak memadai harus diperbaiki, dan pegawai

yang tidak dapat atau tidak akan meningkatkan kinerjanya untuk memenuhi standar yang dipersyaratkan harus dipisahkan.

7. *Employee, Training and Development*: Grundman menekankan pentingnya pengembangan profesional berkelanjutan. Pegawai harus memiliki akses ke pelatihan dan pengembangan yang membantu mereka meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka.
8. *Neutrality*: Pegawai 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.
9. *Public Interest*: Kepentingan Publik adalah suatu kepentingan yang menyangkut kepentingan dari Negara, Bangsa serta sebagian besar warga masyarakat. Kepentingan Publik adalah suatu kepentingan yang menyangkut dalam seluruh lapisan masyarakat, cara pandang golongan, agama, suku, status sosial dan sebagainya. (Sofyan, 2022).

Grundmen dalam konteks merit mengidentifikasi perilaku pegawai yang dipengaruhi oleh sistem meritokrasi. Merit Systems menekankan pentingnya kualifikasi, prestasi, dan kompetensi dalam proses rekrutmen dan promosi pegawai

Penerapan konsep sistem merit terhadap insentif dan penalti akan meningkatkan kinerja SDM dalam bekerja secara keseluruhan. Sebagai respons terhadap SDM, penghargaan akan membantu mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerja kerja. Sebaliknya, hukuman akan membuat seseorang menjauh atau menahan diri untuk tidak mengulangi perilaku yang dapat mengakibatkan hasil kerja di bawah standar. (Grundmann, 2016)

Oleh karena itu, gagasan sistem merit mengandung arti bahwa sumber daya manusia akan termotivasi untuk bekerja dengan baik, sehingga secara mempengaruhi kemampuan unit kerja SDM untuk bekerja dengan baik, ia akhirnya akan membawa institusi atau organisasi secara keseluruhan i kinerja yang tinggi.



Merit system, yang memiliki penilaian untuk mengukur kinerja pegawai, dapat menjadi salah satu solusi untuk mengatasi "kinerja rendah". Jika penilaian tidak dilakukan dengan benar, penerapan sistem merit tidak akan efektif (Daryanto,2007).

## 2.2 Penerapan Merit Sistem Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia yang berbasis merit dipercaya dapat menarik orang-orang terbaik untuk bekerja di suatu organisasi karena sistem tersebut memberi kesempatan kepada siapa saja untuk mengembangkan kariernya sesuai dengan kemampuan masing-masing, dan tidak dipengaruhi oleh pertimbangan lain seperti gender, suku, dan faktor-faktor non-merit lainnya. Penerapan sistem merit juga dipercaya dapat mendorong pertumbuhan ekonomi dan mengurangi korupsi. Sistem merit menurut *Merriam-Webster Dictionary* adalah sistem dimana rekrutmen dan promosi pegawai dilaksanakan berdasarkan kemampuan dalam melaksanakan tugas, bukan dikarenakan oleh koneksi politik. Sistem merit merupakan lawan dari *spoil system*, yaitu sistem dimana jabatan di pemerintahan diisi oleh teman-teman, keluarga, atau pendukung partai yang berkuasa (Negara, 2019).

Penerapan Sistem Merit memberikan manfaat dalam manajemen kinerja seorang aparatur sipil negara (ASN), di antaranya pertama, Sistem Merit akan memberikan dorongan kontribusi untuk peningkatan produktivitas. Kedua, Sistem Merit terjamin, karena membutuhkan pengawasan langsung untuk mempertahankan kualitas yang diinginkan. Ketiga, Sistem Merit akan membuat efektivitas waktu bagi pegawai agar mendorong pemanfaatan waktu. Keempat, Sistem Merit secara objektif membantu dalam penentuan biaya tenaga kerja yang lebih akurat. Dan Kelima, motivasi bekerja akan meningkat karena Sistem Merit membuat pegawai percaya dan mengetahui kapabilitasnya dalam berkerja (Adyatma, 2022).

## 2.3 Teori Meritokrasi (Merit Sistem)



dasar dari meritokrasi adalah "merit", yang berarti manfaat, kualitas, dan pantas untuk dihargai. Michael Young menciptakan istilah meritokrasi tahun 1958 dalam karyanya "The Rise of the Meritocracy, 1870-2033: An

essay on education and inequality". Essai tersebut menggambarkan situasi di Inggris Raya, di mana pintu kecerdasan diklasifikasikan dan kegagalan sistem pendidikan digunakan untuk memanfaatkan anggota masyarakat yang berprestasi. Sistem meritokrasi adalah syarat penyelenggaraan pemerintahan yang membentuk individu yang mampu menangani masalah global dengan integritas. Dalam sistem meritokrasi, secara otomatis terbentuk pemerintahan demokrasi di mana setiap anggota masyarakat memiliki peluang yang sama untuk bersaing dan menempati posisi tertentu (Herryanto, 2022).

Meritokrasi sangat populer di Indonesia, tetapi tidak selalu menguntungkan. Seringkali, itu mempertahankan kekuasaan kelas penguasa untuk memenuhi keinginan pribadi mereka lebih dari kepentingan rakyat. Meritokrasi mengacu pada suatu bentuk sistem politik yang menyediakan lebih menghargai mereka yang baik atau mampu.

Konsep meritokrasi Young dalam (Utama, 2016) menyatakan bahwa meritokrasi dapat diartikan sebagai cara pandang atau pemberian peluang kemajuan berdasarkan prestasi bagi individu, yaitu berdasarkan nilai dan keterampilan atau bakatnya. Lambat laun, istilah "meritokrasi" berkembang menjadi "sistem merit". Selain itu, Yang mengonsep ulang prestasi dalam bukunya dengan simbol ( $I+E=M$ ), yang memiliki arti bahwa merit merupakan hasil gabungan dari inteligensia ( $I$ ) berupa hasil belajar dan potensi dasar seseorang dengan ( $E$ ) effort hingga lahirlah merit.

*"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. (Afrianto dan Prasojo, 2020).

Hal ini dijelaskan lebih rinci oleh McNamee dan Miller dalam Sofyan yang menyatakan bahwa merit diartikan sebagai penghargaan sebagai ciri khas seorang individu. Pada saat yang sama, meritokrasi adalah ciri seluruh masyarakat, dan penghargaan individu berbanding lurus dengan hasil bisnis dan tujuan pribadi. Singkatnya, merit diartikan sebagai karakteristik individu, dan meritokrasi adalah karakteristik masyarakat secara keseluruhan.



Oleh karena itu, meritokrasi adalah suatu sistem sosial di mana proporsi keseluruhan seseorang ditentukan secara langsung oleh hasil kerja dan kemampuannya. Oleh karena itu, dalam mempraktikkan meritokrasi diperlukan suatu sistem yang disebut sistem merit (McNamee dan Miller, 2009).

Meritokrasi berasal dari kata “merit” atau “interest”, mengacu pada sesuatu suatu bentuk sistem politik yang memberikan penghargaan lebih besar kepada mereka yang berprestasi atau mampu. Hal ini secara umum dianggap sebagai bentuk sistem sosial yang sangat adil yang memberikan tempat bagi mereka yang telah mencapai posisi sebagai pemimpin, namun masih dikritik sebagai bentuk tidak adil yang tidak memberikan tempat bagi mereka yang kurang mampu. memimpin. Meritokrasi, juga dikenal sebagai sistem prestasi, adalah praktik membayar karyawan berdasarkan kinerja yang diberikan kepada mereka dalam suatu organisasi. Artinya: semakin tinggi kinerja yang dicapai seorang pegawai, maka semakin tinggi pula kenaikan gajinya (Ungirwalu,2013).

Secara umum, meritokrasi dipandang sebagai konsep yang bertujuan untuk memastikan bahwa individu diberikan kesempatan berdasarkan pada prestasi dan kemampuan mereka, bukan pada faktor-faktor seperti kelahiran atau hubungan sosial. Namun, dalam praktiknya, implementasi meritokrasi sering kali dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor dan bisa menghadapi tantangan dalam mencapai idealisme yang diinginkan.

## **2.4 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.4.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan bagian dari sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan/organisasi. Namun, kebijakan manajemen masih banyak yang belum memperhatikan pentingnya peran sumber daya manusia (SDM). Pengelolaan sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh karena itu, fungsi-fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan

yangangkut tujuan individu, organisasi/lembaga, organisasi ataupun jaan dapat tercapai. Di samping itu, prosedur pengelolaan sumber daya yang baik diharapkan kekurangan dan problem yang dihadapi oleh



bangsa Indonesia, yaitu terkait dengan kemampuan daya saing dapat teratasi (PUTRA, 2021).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), sumber daya manusia adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi. Sumber Daya Manusia adalah penduduk yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan terhadap usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam ilmu kependudukan, konsep sumber daya manusia ini dapat disejajarkan dengan konsep tenaga kerja yang meliputi angkatan kerja dan bukan angkatan kerja. Angkatan yang bekerja disebut juga dengan pekerja. Dengan begitu, pengertian secara harfiah dari manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan untuk merencanakan, mengorganisasi, memimpin, serta mengontrol sumber potensi manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen pada dasarnya membutuhkan interaksi dan sinergitas antar komponen organisasi dengan menggerakkan sumber daya manusia yang dimiliki, yang bertujuan untuk mewujudkan harapan dan cita-cita organisasi atau kelembagaan (Hasan, 2020).

Empat fungsi manajer yang berbeda biasanya digunakan untuk mendefinisikan istilah manajemen: pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian, dan perencanaan. Dengan kata lain, manajemen adalah tindakan pengorganisasian, perencanaan, kepemimpinan, dan pengelolaan berbagai perusahaan serta semua sumber daya termasuk sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. *The Practice of Management*. Harper & Brothers. Drucker dikenal dengan konsep manajemen modern yang menekankan pentingnya fokus pada hasil, manajemen oleh tujuan, dan pengembangan sumber daya manusia sebagai aset terpenting organisasi. Kontribusinya terhadap manajemen sumber daya manusia meliputi penekanan pada pemilihan dan pengembangan karyawan yang tepat serta pentingnya pemimpin yang efektif (Drucker, 1954).



### 2.4.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan melalui proses yang benar. Agar semua kegiatan pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia dapat berjalan pada jalurnya dengan tujuan memudahkan pengelolaan. Dan juga, dengan mengikuti proses pengelolaan yang benar maka pencapaian tujuan mudah juga tercapai. Proses pengelolaan tersebut dikenal dengan nama fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

Dalam praktiknya fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Analisis jabatan ( job analysis)
2. Perencanaan sumber daya manusia ( Human Resource Planning)
3. Penarikan pegawai ( Recruitment)
4. Seleksi ( Selection)
5. Pelatihan dan pengembangan (Training and development)
6. Evaluasi kinerja ( Performance Evaluation)
7. Kompensasi ( Compensation)
8. Jenjang karier ( Career path)
9. Keselamatan dan kesehatan ( Safety and Health)
10. Hubungan Industrial ( Industrial Relation)
11. Pemutusan Hubungan Kerja ( Separation)

Kegiatan dari job analysis adalah mengumpulkan berbagai informasi untuk kebutuhan suatu pekerjaan. Analisis jabatan merupakan fungsi utama manajemen sumber daya manusia. Kegiatan merancang uraian tugas-tugas yang harus dijalankan seorang karyawan, memberikan wewenang, dan tanggung jawab masing-masing jabatan. Setelah job analysis disusun, maka langkah selanjutnya adalah menempatkan orang-orang dalam jabatan yang telah ditentukan. Langkah ini merupakan langkah untuk merencanakan jumlah dan sumber daya yang disediakan, baik sekarang ataupun di masa yang akan



datang. Langkah ini merupakan fungsi kedua yang dikenal dengan nama perencanaan sumber daya manusia ( Human resources planning).

Perencanaan sumber daya manusia penting karna dari waktu ke waktu jumlah karyawan bisa berkurang karena berhenti sendiri, diberhentikan atau pensiun, sehingga menimbulkan kekosongan jabatan. Kekurangan karyawan dapat terjadi akibat perusahaan melakukan perluasan usaha, sehingga membutuhkan sejumlah karyawan dan perlu melakukan penambahan karyawan. Sebaliknya juga jika terjadi kelebihan tenaga kerja akibat penghentian sebagian kegiatan perusahaan, maka ini juga perlu dilakukan pengurangan tenaga kerja.

Fungsi yang ketiga yaitu penarikan pegawai. Langkah ini dilakukan setelah dilakukan perencanaan tenaga kerja, sehingga bisa diketahui berapa jumlah tenaga kerja yang di butuhkan dengan sesuai standar kualifikasinya. Rekrutmen dilakukan dalam rangka memperoleh dan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan. Sumber daya manusia yang loyal dan berkualitas sangat menentukan maju atau tidaknya suatu usaha.

Setelah sejumlah karyawan berhasil direkrut dari berbagai sumber tenaga kerja yang ada misalnya lewat media, referensi, atau surat-surat yang masuk, maka langkah selanjutnya yang harus di lakukan adalah menyeleksi lamaran yang masuk. Karyawan yang sudah direkrut melalui rekrutmen sebelumnya harus diseleksi yang sudah disiapkan. Tujuannya adalah untuk memilih tenaga kerja yang di butuhkan dengan kualifikasi yang telah ditetapkan.

Proses seleksi dapat dimulai dari seleksi surat lamaran, yaitu dengan melihat dokumen-dokumen yang ada pada surat lamaran. Tujuan seleksi adalah untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Dengan bertujuan untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal pada perusahaan. Seleksi dilakukan dengan tes wawancara, tes tertulis, ( psikotes dan tes pengetahuan umum serta tes-tes pengetahuan pekerjaan) sampai dengan tes kesehatan. Proses seleksi akan menghasilkan sejumlah erja yang diinginkan, minimal untuk tahap awal. Karyawan yang baru sebagai calon karyawan harus melalui masa orietasi dan pendidikan



terlebih dahulu sebelum ditempatkan untuk bekerja,kecuali bagi mereka yang sudah memiliki pengalaman sebelumnya.

Tujuan pelatihan adalah membiasakan karyawan baru dalam berkerja di lingkungan barunya, sekaligus menambah dan mengasah kemampuan yang belum dimilikinya. Khusus bagi karyawan lama perlu dilakukan pengembangan diri,baik melalui pendidikan,promosi dan rotasi pekerjaan. Tujuannya adalah agar karyawan mampu untuk menambah kemampuan yang lebih banyak. Pengembangan karyawan juga dilakukan guna meningkatkan kinerja karyawan. Selama bekerja, setiap karyawan harus dievaluasi kinerjanya masing-masing. Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui hasil kerja atau kinerja perilaku. Kinerja yang diperoleh hasil kerja karyawan yang bersangkutan apakah sudah mencapai standar yang ditetapkan perusahaan atau belum (Hartini, 2023)

Selanjutnya adalah pemberian kompensasi kepada setiap karyawan. Kompensasi merupakan balas jasa yang diperoleh seseorang atas pekerjaan yang sudah dilakukannya. Hasil evaluasi kinerja yang diperoleh karyawan digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi yang akan diperolehnya. Pemberian kompensasi yang adil termasuk berbagai fasilitas kesejahteraan terhadap karyawan. Kompensasi diberikan atas dasar prestasi karyawan melalui penilaian prestasi kerja. Terdapat dua jenis kompensasi yaitu kompensasi keuangan dan kompensasi non keuangan.

Langkah selanjutnya adalah menentukan jenjang karier karyawan. Karier merupakan perjalanan kerja seorangh selama dia bekerja. Karier karyawan diberikan melalui perencanaan karier bagi seluruh karyawan yang dilakukan secara transparan dan jelas. Karier karyawan dapat meningkat (promosi), diturunkan( demosi), atau dirotasi (dipindah pada jabatan yang sama). Perencanaan karier harus dilakukan mulai dari jenjang karier dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Untuk mencapai jenjang karier pada tingkat tertentu diperlukan berbagai persyaratan sesuai dengan jenjang kariernya. Jenjang karier yang dapat diperoleh adalah kenaikan jabatan atau kenaikan golongan.



Keselamatan dan kesehatan merupakan fungsi MSDM yang juga penting di perhatikan dan dilaksanakan. Keselamatan berhubungan terutama dengan keselamatan selama aktivitas karyawan bekerja. Demikian juga kesehatan kerja, berhubungan dengan kondisi pekerja di lingkungan kerja. Keduanya haruslah memenuhi persyaratan keselamatan dan kesehatan yang telah ditetapkan.

Hubungan industrial atau tenaga kerja merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk menjembatani kepentingan dan keinginan kedua belah pihak antara karyawan di satu pihak dan manajemen di pihak yang lain. Pihak karyawan diwakili oleh serikat pekerja. Salah satu tujuan dari hubungan industrial/ tenaga kerja adalah untuk menyeimbangkan antara hak dan kewajiban masing-masing pihak. Jadi bisa juga bertujuan agar perusahaan tidak seenaknya terhadap karyawan dan sebaliknya karyawan harus mematuhi segala peraturan yang telah di buat.

Terakhir pemutus hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan. Pemutus hubungan kerja ini bisa disebabkan oleh berbagai alasan atau sebab yang alamiah seperti tibanya masa pensiun, permintaan pengunduran diri karena alasan pribadi dan pemecatan karena melakukan kesalahan (Dr. Kasmir, 2022).

#### **2.4.3 Pentingnya Sumber Daya Manusia**

Persaingan Dalam lanskap bisnis yang sangat kompetitif saat ini, perusahaan harus terus berinovasi dan menerapkan strategi bisnis yang efektif agar tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan. Manajemen sumber daya manusia adalah alat penting yang digunakan oleh semua organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Penerapan teknik manajemen sumber daya manusia memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Peran sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan baik di sektor jasa, dimana layanan pelanggan menjadi prioritas utama, maupun industri manufaktur.

Memanfaatkan sumber daya secara efisien sangat penting bagi setiap perusahaan, khususnya dalam menumbuhkan tenaga kerja yang termotivasi dan mendorong pertumbuhan organisasi. Manajemen sumber daya manusia penting untuk mengembangkan tenaga kerja berkualitas tinggi dan meningkatkan efisiensi operasional efektivitas serta menghasilkan output sesuai rencana (Adiwinata, 2024).



## 2.5 Promosi Jabatan

### 2.5.1 Pengertian Promosi Jabatan

Ada banyak definisi yang menjelaskan apa itu promosi jabatan, namun salah satu dari sekian banyaknya definisi tersebut ialah definisi yang mengartikan Promosi pekerjaan dapat menjadi peluang pertumbuhan jika mendorong seseorang untuk bekerja di perusahaan atau asosiasi. Manusia memiliki keinginan bawaan untuk menjadi lebih baik dan maju melampaui keadaan mereka saat ini. Promosi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan peluang luar biasa untuk pertumbuhan dalam suatu organisasi. Promosi jabatan adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan berikutnya yang mempunyai tanggung jawab lebih besar dan pangkat lebih tinggi. Promosi ke posisi yang lebih tinggi biasanya disertai dengan tanggung jawab dan gaji yang lebih besar, serta persyaratan baru.

Menurut Edwin B. Flipo dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2016:108) mendefinisikan bahwa promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian. Menurut Hasibuan (2016 : 108) Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Menurut Rivai dan Sagala dalam Priansa (2016:165), menyatakan bahwa promosi jabatan terjadi apabila pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggungjawab, dan atau levelnya.

Menurut Edison, dkk dalam Puspita sari (2022) promosi adalah proses kenaikan golongan pangkat, atau jabatan seseorang pada tingkatan yang lebih baik dan merupakan bagian dari proses perencanaan karier.



Menurut Siagian dalam Ranti Pancasasti (2015:169), promosi adalah perpindahan seorang pegawai atau lebih dari satu jabatan ke jabatan lain atau jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, dengan akibat kenaikan pangkat

ke jabatan di atasnya. Tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya Posisinya. Mereka sebelumnya dipegang oleh karyawan. Secara umum, promosi diikuti dengan peningkatan pendapatan dan fasilitas lainnya. Imbalan atas hasil kinerja biasanya berbentuk promosi. Dibandingkan dengan remunerasi lainnya, pegawai menganggap promosi merupakan hal yang paling menarik karena promosi bersifat permanen, berjangka panjang dan akan mengakibatkan kinerja pegawai meningkat dengan adanya promosi.

Berdasarkan pengertian promosi menurut para ahli di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan karyawan untuk menempati jabatan yang lebih tinggi di dalam struktur organisasi, disertai dengan bertambahnya hak maupun kewajiban. Promosi yang diberikan tidak selalu memuat penambahan hak dan kewajiban secara bersamaan, terkadang promosi memberi penambahan kewajiban tidak disertai penambahan hak (Wuriana Safitri, 2023).

Pengangkatan ASN dalam jabatan merupakan salah satu bagian dari kebijaksanaan dalam manajemen ASN. Mengenai Pengangkatan ASN diatur dalam Pasal 17 ayat 2 UU No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dimana di dalamnya menyebutkan bahwa pengangkatan ASN dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang ASN dalam suatu jabatan dalam suatu organisasi negara. Pada pengangkatan dalam jabatan dikenal dengan adanya istilah jabatan karier. Jabatan karier merupakan jabatan struktural dan fungsional yang hanya dapat diduduki oleh ASN setelah memenuhi syarat yang ditentukan.

Adapun perumusan tentang pengertian Pegawai Negeri diatur dalam Pasal 1 butir 1 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yaitu : Pegawai Negeri adalah warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam



suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, digaji berdasarkan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku (Diana, 2021).

### 2.5.2 Indikator Promosi Jabatan

Para ahli telah mengusulkan sejumlah indikator promosi jabatan yang dapat menjadi panduan ketika melaksanakan promosi. Moekijat (1999) mengusulkan sebuah indikator yang menunjukkan pertimbangan-pertimbangan yang dipertimbangkan saat melaksanakan jabatan, ialah :

1. Keterampilan adalah faktor penentu dalam promosi. Dalam hal penyaringan karyawan, pekerja yang paling mampu menerima semua promosi berdasarkan keahlian mereka.
2. Hanya rencana organisasi yang diikuti saat menyelenggarakan promosi. Promosi hanya dilakukan sesuai dengan rencana organisasi massa dan diubah sesuai dengan kebijakan promosi departemen kepegawaian.
3. Rencana promosi perlu dikomunikasikan kepada anggota staf. Pekerja harus selalu mendapatkan informasi terkini tentang pembuatan dan penerapan rencana promosi yang menyeluruh.
4. Menyebarkan rincian pedoman dan praktik promosi. Dengan memberikan informasi kepada setiap orang tentang peraturan dan prosedur penanganan rencana promosi, pemberi kerja dapat mempertahankan dan melindungi tenaga kerja mereka.
5. Bidang kompetisinya seluas mungkin. Setiap strategi promosi memanfaatkan persaingan seluas-luasnya, dilakukan dengan jujur, dan dimotivasi oleh faktor-faktor yang tepat.
6. Wahyudi (2014: 173) yaitu kejujuran yang dimiliki, loyalitas, tingkat pendidikan/prestasi kerja dan pengalaman kerja/senioritas karena dengan kejujuran dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi akan menjadi pemicu untuk tetap bekerja dengan dedikasi tinggi yang akan disertai penghargaan-penghargaan tertentu. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan salah satu syarat pada tahap penyeleksian dalam pelaksanaan promosi jabatan.



Menurut (Siswanto, 2020) terdapat indikator dari promosi jabatan diantaranya:

1. Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain, bawahan atau pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin.
2. Motivasi Kerja Suatu kondisi atau energi yang menyebabkan karyawan terbimbing atau terfokus pada pencapaian tujuan perusahaan, dan energi ini menimbulkan semangat atau dorongan dalam bekerja
3. Kedisiplinan Disiplin termasuk mengikuti kewajiban dan menghindari larangan yang diatur dalam peraturan perusahaan.

### 1.5.3 Tujuan Promosi Jabatan

Jabatan yang ditawarkan suatu kantor atau perusahaan kepada para pekerja yang berkualitas dan bertalenta serta memenuhi syarat promosi tentu mempunyai tujuan dan keuntungan yang dapat melayani kepentingan dunia usaha dan juga para pekerjanya.

Hasibuan (2016:113) mengemukakan, ada berbagai macam tujuan promosi yang dilakukan oleh perkantoran atau bisnis, antara lain sebagai berikut:

1. Untuk memberikan lebih banyak penghargaan, posisi yang lebih baik, dan penghargaan layanan kepada karyawan yang berkinerja tinggi.
2. Dapat menghasilkan lebih banyak pendapatan, status sosial yang lebih baik, dan rasa puas serta bangga pada diri sendiri.
3. Menginspirasi pekerja agar lebih disiplin, lebih bersemangat dalam bekerja, dan lebih produktif. Organisasi tentunya akan menjangkir personel-personel yang lebih optimal dan mengarahkan seluruh kekuatan dan kompetensinya melalui peningkatan jabatan.

Menurut Mangkuprawira dalam Siwi (2018), promosi jabatan memiliki aat bagi perusahaan dan karyawan, yaitu sebagai berikut:

Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya;



- Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik; dan
- Ada korelasi signifikan antara promosi dan kinerja karyawan yang baik.

Menurut Pandi Afandi dalam Mayana (2016) mempromosikan karyawan membutuhkan pertimbangan yang matang, terutama untuk jabatan menengah keatas. Bila langkah yang dilakukan salah, perusahaan akan terancam bahaya. Konsep utama untuk melaksanakan promosi yang tepat adalah memilih yang terbaik dari mereka yang terbaik. Dengan konsep ini diharapkan promosi tersebut akan berhasil.

#### 1.5.4 Dasar-Dasar Promosi Jabatan

Malayu S.P. Hasibuan (2016:109) mengemukakan bahwa pedoman yang umum yang bisaa digunakan sebagai dasar ketika menerapkan kebijakan yang menjadi landasan promosi karyawan, kebijakan tersebut adalah:

##### 1. Senioritas dan pengalaman

Pengalaman (senioritas), atau lamanya masa kerja seorang karyawan, menentukan kemajuannya. Individu yang paling lama bekerja di perusahaan mendapat prioritas dalam tindakan promosi karena pengalaman kerja menjadi faktor penentu promosi. Hal ini dikarenakan seseorang yang memiliki pengalaman dapat meningkatkan kemampuannya sehingga dapat terus bekerja di perusahaan dengan harapan dapat dipromosikan di masa depan. Landasan senioritas ini berasal dari kenyataan bahwa karyawan yang telah lama mengabdikan akan menunjukkan komitmennya terhadap organisasi. Senioritas diukur dengan menggunakan dasar yang paling sederhana dan obyektif.

##### 2. Kompetensi

Talenta (kemampuan), khususnya promosi pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi bakat karyawan, karena suatu perusahaan memperhitungkan keterampilan ketika melakukan promosi pekerjaan. Karena alasan sederhana



ekerja yang berpengetahuan akan menghasilkan tenaga kerja yang as tinggi dan bertanggung jawab. Apapun metode perolehannya, ilan adalah seperangkat pengetahuan yang terdiri dari:

- Kemampuan menggunakan metodologi, disiplin ilmu, dan praktik kerja tertentu.
- Kemampuan untuk menyatukan komponen-komponen yang berbeda dan membuat mereka bekerja secara harmonis sekaligus menciptakan kebijakan dan mengelola masalah. Kemahiran dalam domain ini bermanfaat untuk peran penasihat dan eksekusi. Kemampuan ini mengintegrasikan aspek penilaian, pemutakhiran, perencanaan, dan pengorganisasian.
- Kemampuan untuk memotivasi orang lain secara langsung.
- Perpaduan keahlian dan pengalaman

Perpaduan pengalaman dan kemampuan, khususnya promosi yang ditentukan oleh durasi pengalaman dan kemampuan. Masa kerja, sertifikasi pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan kelas diperhitungkan saat mengambil keputusan promosi. Karena pendekatan ini mempromosikan individu-individu yang paling mampu dan berpengalaman, pendekatan ini adalah landasan yang paling baik dan paling tepat untuk promosi.

Dan pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai menurut Handoko (2012) adalah:

- a. Pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan)
- b. Kecakapan (keahlian dan kecakapan)
- c. Kombinasi kecakapan dan pengalaman (lamanya pengalaman dan kecakapan)

Menurut Pandi Afandi (2016), setiap perusahaan memiliki pertimbangan tertentu yang harus dipertimbangkan saat menentukan karyawan mana yang akan dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi sesuai dengan keadaan dan perusahaan. Promosi dilakukan berdasarkan tiga dasar: A. Atas dasar prestasi: Biasanya, promosi berdasarkan prestasi dianggap lebih adil dan promosi berdasarkan senioritas atau masa kerja.



Merit dapat diperoleh melalui :

1. Hasil kerja (Job Performance)
2. Analisis potensi perawat untuk maju. Dan atas dasar masa kerja (seniority) Menentukan sistem senioritas terlebih dahulu harus ditentukan: Kapan perhitungan masa kerja dimulai, Menentukan kelompok mana yang akan menerima perawatan khusus, dan
3. Menentukan apakah perhitungan masa kerja diperlukan untuk seluruh perusahaan atau hanya untuk bagian tertentu.

### 2.5.5 Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Dalam hal promosi karyawan, kantor atau perusahaan harus menetapkan syarat-syarat promosinya terlebih dahulu. Semua anggota staf harus diberitahu tentang ketentuan promosi. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa setiap pekerja menyadari bahwa prasyarat promosi berbeda-beda tergantung kantornya. Kebijakan berbeda berlaku untuk promosi di setiap kantor.

Hasibuan (2016:111-113) merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

1. Ketulusan

Selain setuju untuk menjalankan tugasnya dengan jujur, personel tidak boleh menyalahgunakan jabatannya untuk keuntungan pribadi. Hal ini terutama berlaku jika menyangkut diri mereka sendiri.

2. Pesan

Pekerja harus mampu mengendalikan perilaku mereka sendiri serta tanggung jawab dan kebijakan tempat kerja mereka. Karena disiplin memungkinkan kantor mencapai hasil yang ideal, disiplin sangatlah penting.

3. Kerjasama



Pekerja dapat berkolaborasi secara bersahabat dengan rekan kerja baik vertikal maupun horizontal untuk mencapai tujuan organisasi. Hasilnya, akan mengembangkan hubungan kerja yang positif.

#### 4. Kinerja di tempat kerja

Pekerja dapat bekerja secara efektif dan efisien serta menghasilkan keluaran yang dapat diukur baik dari segi jumlah maupun kualitasnya. menunjukkan seberapa baik pekerja dapat mengatur waktu dan menggunakan peralatan.

#### 5. Kreativitas

Penggunaan orisinalitas dan kreativitas dalam penyelesaian tugas sangatlah penting. Pekerja harus dapat melakukan pekerjaannya sendiri secara efektif, tanpa pengawasan terus-menerus dari manajer.

#### 6. Kesetiaan

Sangat penting untuk memberikan perhatian sambil mendorong keterikatan atau komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini disebabkan adanya harapan bahwa karyawan yang sangat loyal akan mengambil tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya.

#### 7. Persahabatan

Keterampilan sosial harus menjadi bagian dari prasyarat untuk promosi pekerjaan karena keterampilan tersebut mungkin juga diperlukan dalam beberapa pekerjaan.

#### 8. Proaktif dan imajinatif

Penting untuk mempertimbangkan inisiatif dan daya cipta saat mempromosikan seseorang. Sebab inisiatif dan daya cipta akan memacu pertumbuhan dan kemajuan perusahaan.

### 2.6 Konsep Gender

Istilah gender berasal dari kata Latin “genus” yang berarti jenis atau tipe. Sebenarnya penafsiran ini kurang tepat. Jika dicermati kamus, ternyata tidak ada perbedaan yang pasti antara definisi seks dan gender. Untuk memahami konsep penting untuk membedakan antara istilah gender dan seks. Gender ifat yang melekat atau pembagian dua jenis kelamin manusia, yang n oleh biologi. Sedangkan gender merupakan suatu karakteristik yang



dibentuk oleh faktor sosial dan budaya, baik yang terdapat pada laki-laki maupun perempuan.

Mansour Fakih menjelaskan gender merupakan konstruksi sosial dan budaya yang melekat pada laki-laki dan perempuan. Hal ini menekankan gagasan bahwa perbedaan tidak melekat pada sifat atau ketentuan Tuhan. Sebaliknya, hal ini dikembangkan antara laki-laki dan perempuan melalui perjalanan sosial dan budaya yang luas. (Fakih, 1996)

Gender bukan jenis kelamin. Gender adalah suatu konsep yang merujuk pada suatu sistem peranan dan hubungan antara lelaki dan perempuan yang tidak ditentukan oleh perbedaan biologis, akan tetapi oleh lingkungan sosial-budaya, politik dan ekonomi (Hubeis, 2010)

Gender adalah suatu konsep kultural yang dipakai untuk membedakan peran, perilaku, mentalitas, dan karakteristik emosional antara laki-laki dan perempuan yang berkembang dalam masyarakat (Mulia S.M, 2004:4)

Gender, secara umum, merupakan konstruksi sosial yang bervariasi antar masyarakat dan periode waktu. Ini memberlakukan batasan dan pembatasan pada individu, mencegah mereka mengekspresikan diri secara bebas atau terlibat dalam aktivitas tertentu. Gender biasanya digunakan untuk menandakan alokasi tugas yang dianggap cocok untuk individu berdasarkan jenis kelaminnya. Budaya yang berbeda memiliki tingkat kepatuhan yang berbeda-beda terhadap pembagian kerja seksual.

Gender mengacu pada karakteristik yang diasosiasikan dengan laki-laki atau perempuan, dan dipengaruhi oleh norma dan harapan budaya. Oleh karena itu, gender dipengaruhi oleh nilai dan norma masyarakat yang menentukan bagaimana individu harus berperilaku berdasarkan peran yang diberikan kepada mereka. Atribut-atribut tersebut tidak selalu ditentukan oleh faktor bawaan (gender). Sebaliknya, perbedaan atribut antara laki-laki dan perempuan telah terbentuk seiring berjalannya waktu, sehingga menimbulkan persepsi bahwa pada dasarnya terkait dengan gender. (Indriyati, 2017).



Kendati tuntutan ini bervariasi di setiap masyarakat, tapi terdapat beberapa kemiripan yang mencolok. Misalnya, hampir semua kelompok masyarakat menyerahkan tanggung jawab perawatan anak pada perempuan, sedangkan tugas kemiliteran diberikan pada laki-laki. Sebagaimana halnya ras, etnik, dan kelas, gender adalah sebuah kategori sosial yang sangat menentukan jalan hidup seseorang dan partisipasinya dalam masyarakat dan ekonomi. Tidak semua masyarakat mengalami diskriminasi berdasarkan ras atau etnis, namun semua masyarakat mengalami diskriminasi berdasarkan gender- dalam bentuk kesenjangan dan perbedaan- dalam tingkatan yang berbeda- beda (Saleh, Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gender Terhadap Kinerja Pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Luwu , 2023).

Seringkali dibutuhkan waktu cukup lama untuk mengubah ketidakadilan ini. Suasana ketidakadilan ini terkadang bisa berubah secara drastis karena kebijakan dan perubahan sosial- ekonomi. Kesetaraan gender adalah proses untuk bersikap adil terhadap perempuan dan laki-laki. Untuk memastikan keadilan, strategi dan langkah- langkah harus sering tersedia untuk mengimbangi kerugian historis dan sosial perempuan yang mencegah perempuan dan laki-laki untuk beroperasi pada lapangan yang setara (Fakih, 1996).

## 2.7 Konsep Kesetaraan Gender

Kesetaraan gender berarti kesamaan kondisi bagi laki-laki dan perempuan untuk memperoleh kesempatan serta hak-haknya sebagai manusia, agar mampu berperan dan berpartisipasi dalam kegiatan politik, hukum, ekonomi, sosial budaya, pendidikan dan pertahanan dan keamanan nasional (hankamnas), serta kesamaan dalam menikmati hasil pembangunan tersebut. Kesetaraan gender juga meliputi penghapusan diskriminasi dan ketidakadilan struktural, baik terhadap laki-laki maupun perempuan (Khaidir, 2014). Kesetaraan merupakan suatu Goals yang harus dicapai oleh seluruh umat manusia yang tersebar di seluruh negara yang ada di dunia ini, agar tidak ada lagi manusia yang merasa bahwa dirinya lebih unggul daripada yang lain (dari segi bias). Arti dari an gender sendiri bukan berarti kedudukan perempuan harus berada di laki tetapi mengenai kesamaan hak antar keduanya (Afif, 2020).



Gender Equality yang dikemukakan oleh Riant Nugroho yang memiliki indikator dalam promosi jabatan sebagai sarana menduduki jabatan struktural adalah akses, partisipasi, kontrol dan manfaat (Sahira, 2015).

Kesetaraan dan keadilan gender adalah suatu kondisi dimana porsi dan siklus sosial perempuan dan laki-laki setara, serasi, seimbang dan harmonis. Kondisi ini dapat terwujud apabila terdapat perlakuan adil antara perempuan dan laki-laki. Penerapan kesetaraan dan keadilan gender harus memperhatikan masalah kontekstual dan situasional, bukan berdasarkan perhitungan secara matematis dan tidak bersifat universal (Indriyati, 2017).

## 2.8 Penelitian Terdahulu

Berikut ini ialah beberapa penelitian terdahulu yang kemudian dijadikan acuan dalam penelitian ini, yaitu:

Tabel 4 Penelitian terdahulu

No	Penulis dan judul penelitian	Hasil penelitian terdahulu	Relevansi	Perbedaan
1	Secillia Fammy R, Heru Nurasa, Ida Widianingsih, dan Ahmad Buchori, "Kondisi kesetaraan gender dalam promosi jabatan eselon II perempuan di lingkungan Pemprov Jabar Tahun 2018."	Rendahnya persentase perempuan pejabat struktural eselon II di Provinsi Jawa Barat semakin mendukung kecenderungan buruknya penerapan peraturan gubernur ini, khususnya di lingkungan Pemerintahan Jawa Barat. Provinsi Jawa Barat telah menerbitkan Peraturan Gubernur Nomor 1 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Pengarusutamaan Gender di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Oleh	isu kesetaraan gender dalam promosi jabatan di sektor pemerintahan telah menjadi perhatian akademik dan kebijakan publik. Penelitian yang dilakukan oleh Secillia Fammy R, Heru Nurasa, Ida Widianingsih, dan Ahmad Buchori, mengenai kondisi kesetaraan gender dalam promosi	Penelitian pertama yang dilakukan oleh Secillia Fammy R, Heru Nurasa, Ida Widianingsih, dan Ahmad Buchori, menyoroti kondisi kesetaraan gender dalam promosi jabatan eselon II di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat pada tahun 2018. Fokus utama penelitian ini adalah mengidentifikasi hambatan yang dihadapi perempuan dalam



		<p>karena itu, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah seperti apa sebenarnya kesetaraan gender dalam memajukan jabatan eselon II perempuan di Provinsi Jawa Barat. Tujuannya adalah untuk menggambarkan keadaan kesetaraan gender dalam hal ini dan menentukan apakah kesetaraan gender benar-benar telah dicapai atau belum. Faktanya, kesenjangan gender memang ada.</p>	<p>jabatan eselon II perempuan di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat pada tahun 2018 memberikan kontribusi penting dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi akses perempuan terhadap posisi kepemimpinan di birokrasi pemerintahan.</p>	<p>mencapai jabatan tinggi di birokrasi serta faktor-faktor yang memengaruhi aksesibilitas mereka terhadap promosi jabatan. Sebaliknya, penelitian kedua mengenai merit system dalam promosi jabatan berbasis gender di Pemerintah Kota Samarinda, Provinsi Kalimantan Timur memiliki pendekatan yang lebih spesifik terhadap mekanisme promosi jabatan berbasis meritokrasi dan sejauh mana sistem ini memberikan kesempatan yang setara bagi perempuan dalam mencapai posisi kepemimpinan. Dengan kata lain, penelitian pertama lebih menekankan pada analisis kondisi kesetaraan gender secara umum, sementara penelitian kedua lebih terfokus</p>
--	--	--	--	---



				pada evaluasi implementasi merit system dalam promosi jabatan berbasis gender.
2.	Sofyan dengan judul “Merit System Dalam Promosi Dan Mutasi Jabatan Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus Pasca Terpilihnya Bupati Dan Wakil Bupati Kabupaten Majene 2020)	Ada 2 (dua) pokok temuan dalam penelitian ini yaitu adanya perbedaan perlakuan dalam pengisian jabatan eselon dikabupaten Majene, temuan pertama bahwa prinsip merit sytem tidak terlaksana dengan baik pada pengisian jabatan eselon III faktor kedekatan politis maupun emosional kepala daerah masih mendominasi dalam pengisian jabatan tersebut namun sebaliknya pada eselon II terlaksana sedikit lebih baik dari pada eselon III. Kedua, mekanisme pengisian jabatan dikabupaten Majene terdiri atas seleksi terbuka, Job fit, analisis berdasarkan Baperjkat (close career sytem).	Kedua penelitian tersebut sama-sama mengkaji implementasi sistem merit dalam promosi jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN). Sofyan menyoroti bagaimana sistem merit diterapkan dalam promosi dan mutasi jabatan ASN setelah perubahan kepemimpinan daerah di Kabupaten Majene.  Fokus utama penelitian ini adalah melihat sejauh mana prinsip meritokrasi diterapkan dalam dinamika politik lokal pasca pemilihan kepala daerah. Sementara itu, penelitian tentang sistem merit dalam promosi jabatan	Penelitian Sofyan menitikberatkan pada implementasi sistem merit dalam promosi dan mutasi jabatan ASN pasca pergantian kepala daerah. Kajian ini berusaha memahami bagaimana perubahan kepemimpinan berpengaruh terhadap penerapan sistem merit, serta apakah promosi dan mutasi jabatan dilakukan berdasarkan prinsip meritokrasi atau dipengaruhi oleh kepentingan politik.  Sementara itu, penelitian tentang merit system berbasis gender di Kota Samarinda berfokus pada aspek kesetaraan gender dalam promosi jabatan ASN. Studi ini menganalisis bagaimana sistem merit diterapkan dalam konteks



			berbasis gender di Kota Samarinda menitikberatkan pada aspek kesetaraan gender dalam sistem meritokrasi.	pemberian kesempatan yang setara bagi laki-laki dan perempuan dalam struktur pemerintahan daerah.
3.	“Analisis Kenaikan Jabatan Berdasarkan Kesetaraan Gender Pada Birokrasi Pemerintahan” yang dilakukan oleh Mukhammad Luckyto (2021)	PNS perempuan memiliki tingkat partisipasi dalam struktur birokrasi pemerintahan lebih tinggi dibandingkan PNS laki-laki yang ditandai dengan peningkatan partisipasi PNS perempuan pada tahun 2020 mencapai total 2.130.961 atau sekitar 51,71%, sedangkan partisipasi PNS laki-laki hanya sebanyak 1.990.215 atau 48,29%, yang berarti hal ini membutuhkan adanya kesetaraan gender terhadap PNS perempuan untuk memiliki kesempatan berpartisipasi dalam birokrasi pemerintahan, akan tetapi kesetaraan gender belum sepenuhnya tercapai karena masih terjadi kesenjangan dalam promosi jabatan pada birokrasi pemerintahan dimana PNS perempuan masih sulit untuk	Kedua penelitian ini sama-sama menyoroti pentingnya kesetaraan gender dalam sistem birokrasi pemerintahan, khususnya dalam aspek kenaikan jabatan. Luckyto (2021) menelaah bagaimana faktor gender mempengaruhi peluang kenaikan jabatan dalam birokrasi pemerintahan secara umum. Sementara itu, penelitian tentang merit system di Kota Samarinda berfokus pada bagaimana kebijakan dan praktik promosi jabatan	Penelitian Luckyto (2021) memiliki cakupan yang lebih luas, yakni menganalisis kenaikan jabatan berdasarkan kesetaraan gender dalam birokrasi pemerintahan secara umum, tanpa membatasi pada wilayah atau instansi tertentu. Sebaliknya, penelitian mengenai Merit System dalam Promosi Jabatan Berbasis Gender di Pemerintah Kota Samarinda memiliki fokus yang lebih spesifik, yaitu meneliti implementasi sistem merit dalam promosi jabatan berbasis gender di lingkungan pemerintahan daerah, khususnya di Kota Samarinda, Provinsi



		<p>mendapatkan jabatan pimpinan tertinggi dikarenakan adanya beberapa faktor penyebab, antara lain, dari segi kompetensi, tingkat partisipasi PNS perempuan yang mengikuti Diklat dan kegiatan kompetensi lainnya masih rendah dibandingkan PNS laki-laki, padahal untuk mencetak PNS yang berkompeten perlu melalui pendidikan atau pelatihan (Diklat). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis promosi jabatan dengan perspektif kesetaraan gender baik laki-laki maupun perempuan pada birokrasi pemerintahan.</p>	<p>berbasis gender diterapkan dalam konteks pemerintahan daerah.</p>	<p>Kalimantan Timur.</p>
4.	<p>Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil Perempuan Di Kabupaten Deli Serdang, Aulia Habib Hasugian (2024)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan pegawai negeri sipil perempuan di Kabupaten Deli Serdang dihadapkan pada tantangan women's sex roles yaitu kondisi dilematis sebagai ibu bekerja dan ibu rumah tangga dan gender stereotypes yaitu pandangan bias negatif tentang kompetensi perempuan</p>	<p>Penelitian Hasugian (2024) menyoroti faktor-faktor yang mempengaruhi promosi jabatan PNS perempuan di Kabupaten Deli Serdang, termasuk hambatan struktural, budaya organisasi, serta kebijakan pemerintah daerah</p>	<p>Penelitian Hasugian bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan dan peluang yang dihadapi PNS perempuan dalam promosi jabatan, serta memberikan rekomendasi bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan representasi perempuan</p>



		<p>sebagai pemimpin. Implikasi dari penelitian ini adalah diperlukannya kebijakan yang lebih inklusif, dukungan keluarga, infrastruktur yang sensitif gender dan evaluasi pelaksanaan sistem merit the right man on the right place untuk meningkatkan keterlibatan pegawai negeri sipil perempuan dalam promosi jabatan di birokrasi pemerintahan.</p>	<p>dalam mendukung keterwakilan perempuan di posisi kepemimpinan. Temuan ini dapat menjadi dasar perbandingan dan refleksi bagi penelitian mengenai penerapan sistem merit dalam promosi jabatan berbasis gender di Kota Samarinda. Relevansi antara kedua penelitian ini juga terlihat dalam analisis kebijakan yang diterapkan pemerintah daerah dalam mendukung sistem merit dan keadilan gender dalam promosi jabatan.</p>	<p>dalam birokrasi. Sementara itu, penelitian tentang merit system bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas sistem merit dalam mendukung promosi jabatan berbasis gender, serta menilai apakah kebijakan yang diterapkan sudah sesuai dengan prinsip meritokrasi dan kesetaraan gender.</p>
5.	<p>Analisis Implementasi Keadilan Gender Islam dalam Perspektif</p> 	<p>Implementasi keadilan gender Islam dalam perspektif kepemimpinan di UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, bahwa: Pimpinan UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan berkomitmen</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa meskipun telah ada upaya menuju keadilan gender, masih terdapat kekurangan, seperti rendahnya keterwakilan</p>	<p>Rusmiati (2024) meneliti implementasi keadilan gender dalam perspektif Islam, khususnya dalam konteks kepemimpinan dan kebijakan di lingkungan akademik, yaitu di UIN K.H.</p>

<p>Mainstreaming Di UIN Kh. Abdurrahman Wahid Pekalongan oleh Rusmiati (2024)</p>	<p>terhadap keadilan gender Islam. Komitmen belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam tindakan konkret. Faktor penghambat: kurangnya kapasitas dan sumber daya, dan budaya patriarki.</p>	<p>perempuan dalam posisi kepemimpinan dan kurangnya integrasi perspektif gender dalam kurikulum serta kegiatan kemahasiswaan. Faktor-faktor penghambat meliputi kurangnya pemahaman tentang konsep keadilan gender Islam, ketidakjelasan kebijakan yang mendukung pengarusutamaan gender, dan budaya patriarki yang masih kuat. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan sosialisasi dan edukasi tentang keadilan gender Islam, formulasi kebijakan yang mendukung gender mainstreaming, penguatan komitmen kepemimpinan, dan pembangunan</p>	<p>Abdurrahman Wahid Pekalongan. Fokus utama penelitian ini adalah bagaimana nilai-nilai keadilan gender dalam Islam diterapkan dan diintegrasikan dalam kebijakan institusi pendidikan Islam. Penelitian terkait merit system berfokus pada kesetaraan gender dalam promosi jabatan di birokrasi pemerintahan, dengan menekankan mekanisme seleksi dan promosi berbasis kinerja (merit system) serta hambatan struktural yang dihadapi perempuan dalam mencapai posisi kepemimpinan di lingkungan pemerintahan.</p>
---	---	---	--



			budaya yang ramah gender di lingkungan kampus	
--	--	--	---	--

Perbedaan yang paling mendasar pada penelitian ini dengan penelitian-penelitian di atas yaitu penggunaan teori sistem merit dari Grundmen 2016 dalam menganalisis penerapan sistem merit dalam promosi jabatan berbasis gender di pemerintah Kota Samarinda provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini menyoroti bagaimana proses penerapan sistem merit dalam promosi jabatan dapat dikatakan berhasil dan sudah menggunakan persepektif kesetaraan gender dalam penerapannya, melalui variabel *recruitment, selection, advancement, equity, compensation, conduct, utilization, retention, employee, training and development, neutrality and public interest*.

## 2.9 Kerangka Pikir

Kerangka pikir dalam penelitian ini berangkat dari pemahaman terhadap teori-teori yang berhubungan dengan upaya mewujudkan reformasi birokrasi melalui pendekatan sistem merit. Dalam sebuah organisasi ataupun instansi, kegiatan pengelolaan, pengendalian, dan pendayagunaan sumber-sumber daya yang dimiliki instansi semuanya dilakukan oleh pegawai, tingkat motivasi kerja Aparatur Sipil Negara dapat membawa kemajuan atau kemunduran bagi instansi tersebut. Untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja tersebut instansi harus memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Salah satu caranya adalah dengan penerapan sistem merit yang tepat. Oleh karenanya merit system dianggap sebagai salah satu solusi untuk mengatasi “Low Performance” disebabkan merit system dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja, karena adanya penilaian untuk mengukur kinerja pegawai. Jika penilaian yang dilakukan tidak baik maka penerapan merit system tidak akan efektif.

Menurut Grundman dalam US Merit Systems Protection Board (2016), <an bahwa terdapat 9 indikator dasar dalam penerapan sistem merit, *Recruitment, Selection, and Advancement, 2. Equity, 3. Compensation, ct, 5. Utilization, 6. Retention., 7. Employee, Training and Development ality, 9.Public Interest*. Penerapan sistem merit memberikan manfaat



dalam pengelolaan lembaga/organisasi khususnya PNS, antara lain 1) menempatkan ASN yang profesional dan berintegritas pada jabatan birokrasi pemerintahan sesuai kompetensinya; 2) menjaga ASN melalui pemberian kompensasi yang layak; 3) pengembangan kemampuan ASN melalui bimbingan dan pelatihan; dan 4) melindungi karir ASN dari diskriminasi, primordialisme dan kebijakan lain yang bertentangan dengan prinsip merit.

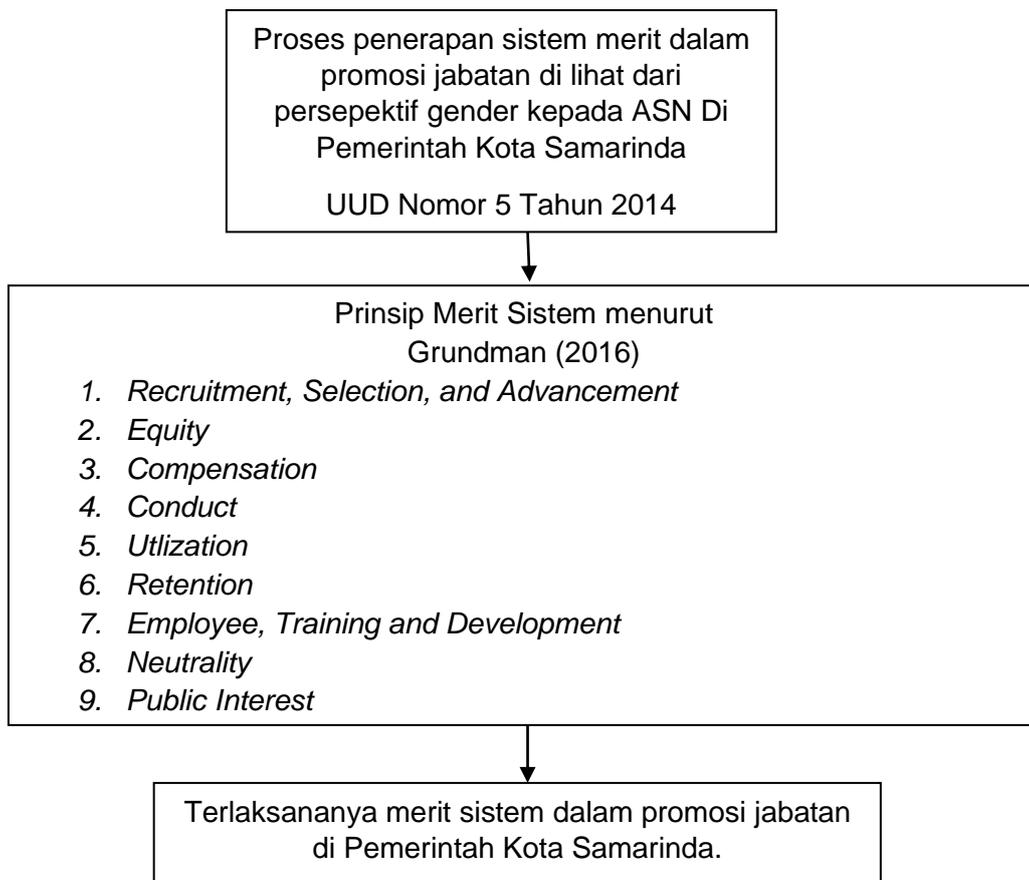
1. *Recruitment, Selection, and Advancement* : *Recruitment, Selection, and Advancement* adalah memilih pegawai berdasarkan kemampuan, secara adil dengan bersaing secara terbuka untuk mencapai pegawai yang representative.
2. *Equity* : Semua pegawai dan pelamar kerja harus menerima perlakuan yang adil 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.
3. *Compensation*: kompensasi merupakan segala sesuatu yang akan diterima karyawan sebagai bentuk balas jasa kerja karyawan.
4. *Conduct* ( perilaku) : Integritas, kejujuran, dan profesionalisme adalah nilai-nilai penting dalam Merit Systems. Pegawai harus mematuhi standar etika dan bekerja dengan penuh tanggung jawab.
5. *Utilization*: adalah dengan mengfungsikan tenaga pegawai secara efisien dan efektif.
6. *Retention*: Pegawai harus dipertahankan berdasarkan kecukupan kinerjanya, kinerja yang tidak memadai harus diperbaiki, dan pegawai yang tidak dapat atau tidak akan meningkatkan kinerjanya untuk memenuhi standar yang dipersyaratkan harus dipisahkan.
7. *Employee, Training and Development*: Grundman menekankan pentingnya pengembangan profesional berkelanjutan. Pegawai harus memiliki akses ke pelatihan dan pengembangan yang membantu mereka meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka.



8. *Neutrality*: Pegawai 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.
9. *Public Interest*: Kepentingan Publik adalah suatu kepentingan yang menyangkut kepentingan dari Negara, Bangsa serta sebagian besar warga masyarakat. Kepentingan Publik adalah suatu kepentingan yang menyangkut dalam seluruh lapisan masyarakat, cara pandang golongan, agama, suku, status sosial dan sebagainya.

Grundmen dalam konteks merit mengidentifikasi perilaku pegawai yang dipengaruhi oleh sistem meritokrasi. Merit Systems menekankan pentingnya kualifikasi, prestasi, dan kompetensi dalam proses rekrutmen dan promosi pegawai.





Gambar 1. Kerangka Pemikiran

