

TESIS

**MERITOKRASI DALAM PROMOSI JABATAN PADA
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MERAUKE**

**MERITOCRACY OF JOB PROMOTION
IN THE SECRETARIAT OF THE REGENCY MERAUKE**

Oleh:

**SIL MARIA UNGIRWALU
P0800210029**



**PROGRAM PASCASARJANA
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

**MERITOKRASI DALAM PROMOSI JABATAN PADA
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MERAUKE**

**MERITOCRACY OF JOB PROMOTION
IN THE SECRETARIAT OF THE REGENCY MERAUKE**

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

ADMINISTRASI PEMBANGUNAN

Disusun dan Diajukan Oleh

**SIL MARIA UNGIRWALU
P0800210029**

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

HALAMAN PENGESAHAN

Nama : SIL MARIA UNGIRWALU
Nomor Pokok Mahasiswa : P0800210029
Program Studi : Administrasi Pembangunan
Judul : Meritokrasi Dalam Promosi Jabatan Pada
Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke
Makassar, 29 Januari 2013

Menyetujui

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Suratman Nur, M.Si

Dr. Alwi, M.Si

Mengetahui
Ketua Program Studi
Administrasi Pembangunan

Dr. Alwi, M.Si

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Ecce Ancilla Domini Fiat Mihi Secundum Verbum Tuum

Sebagai kenangan buat

Almarhumah Ibunda Tercinta **Agnes Hendrika (Etty) Anitu** yang selalu memotivasiku untuk meraih kesuksesan.

Almarhum Mertuaku **Salvius Atbar** yang selalu memberikan perhatian dan semangat bagiku..

Persembahan buat

- ❖ *Ayahanda Tersayang Yusuf Ungirwalu yang telah dengan tulus dan khusuk selalu memanjatkan doa untuk keberhasilan penulis.*
- ❖ *Suamiku tercinta Samuel Atbar dan putriku tersayang Th. Anastasia Diva Putri Atbar yang selalu ada dalam suka-duka kehidupan saat penulis menjalani masa study.*
- ❖ *Kakak dan Adik-adikku, yang selalu memberikan perhatian kepada penulis.*
- ❖ *Mertuaku Megia Jasroji yang selalu mendoaku dengan tulus untuk keberhasilanku.*

ABSTRAK

SIL MARIA UNGIRWALU. 2012. *Meritokrasi Dalam Promosi Jabatan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke* (dibimbing oleh Suratman dan Alwi).

Penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yang merupakan kalimat, kata-kata atau gambar adalah menggunakan teknik deskriptif kualitatif dimana dalam penelitian ini digambarkan suatu fenomena dengan jalan mendeskripsikannya. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, dokumentasi, dan pengamatan (observation).

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana Bagaimana pengaruh meritokrasi (pengembangan karier dan pendidikan dan pelatihan) terhadap promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke?. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh meritokrasi (pengembangan karier dan pendidikan dan pelatihan) dalam promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke.

Informan dan responden dalam penelitian ini adalah Sekretaris Daerah Kabuapten Merauke, Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Merauke, Kepala Bagian Mutasi Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Merauke, Kepala Bagian Pengembangan sumber Daya Aparat Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Merauke, Kepala Bagian Diklat Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Merauke dengan berfokus pada pengembangan karir dalam jabatan struktural yang harus dipenuhi pegawai negeri sipil, dan Pendidikan dan pelatihan yang harus diikuti oleh setiap pegawai negeri sipil.

Dari penelitian ini diperoleh kesimpulan sebagai berikut, Pengembangan karier pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke sudah cukup baik dilihat dari sistem rekrutmen pegawai untuk formasi jabatan eselon selalu merujuk pada kompetensi pegawai. Pendidikan dan Pelatihan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke sudah cukup baik dilihat dari bagaimana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dengan baik, serta paham pegawai akan tugas dan pekerjaan yang diterimanya.

ABSTRACT

SIL MARIA UNGIRWALU. 2012. *Meritocracy of Job Promotion In The Secretariat Of The Regency Merauke (Supervised by Suratman And Alwi).*

An analysis of bureaucratic performance up to this point to be very important because it has a very strategic value. The application of the merit system require a job analysis, for developing the merit system must refer to the objectives of the organization. The purpose of the merit system to motivate employees in carrying out the work. Merit system can motivate employees to improve performance, because of an assessment to measure the performance of employees. If the assessment performed is not good then the application of the merit system will not be effective

This research is focused on the efforts to reveal the system implementation of meritocracy in government bureaucracy in particular in Merauke District Secretariat. The method of this research is qualitative, descriptive and to obtain data from the in-depth interview method used informant as its main instruments accompanied by observation and documentation.

The results showed that of the four elements of a true meritocracy, namely performance assessment, compensation, career, and training at the Secretariat of The Merauke continues to not run optimally, but strived constantly to improve the system in the most red tape.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Makassar, 29 Januari 2013

Penulis,

SIL MARIA UNGIRWALU

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Yang Maha Kuasa, atas berkat perlindunganNYA sehingga Tesis dengan judul : “*Meritokrasi Dalam Promosi Jabatan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke*” dapat penulis selesaikan.

Dalam penulisan ini, penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk memenuhi standar ilmiah dan moralitas penelitian, namun penulis menyadari atas kekurangmampuan dan pengalaman, maka akan terlihat bahwa hasil penelitian masih jauh dari kesempurnaan. Banyak pihak yang telah memberikan saran dan kritik yang membangun atas tesis ini. Oleh karena itu, perkenankan penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Philipus Betaubun, ST., MT., selaku Rektor Universitas Musamus Merauke dan Bapak Samuel Atbar, S.Sos., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi
2. Bapak Drs. Daniel Pauta selaku Setda Kabupaten Merauke yang telah memberikan ijin untuk penulis melakukan penelitian di lingkungan Setda Kabupaten Merauke
3. Bapak Prof. Dr. Suratman Nur, M.Si selaku Ketua Komisi Penasihat dan Ibu Dr. Alwi, M.Si selaku Anggota Komisi Penasihat sekaligus Ketua Program Studi Pasca Sarjana Adminitrasi Pembangunan.yang dengan kesibukannya

masih sempat meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan untuk menyempurnakan tesis ini

4. Bapak Prof. Dr. Sangkala, MA, Dr. Badu Ahmad, M.Si., dan Dr. Suryadi Lambali, M.Si., selaku penguji yang telah banyak memberikan masukan guna penyempurnaan tesis ini.
5. Seluruh Dosen Program Studi Administrasi Pembangunan dan staf, atas segala keikhlasan dalam membantu penulis dalam hari-hari studi.
6. Teman-teman di Program Studi Administrasi Pembangunan Angkatan Tahun 2010 terutama teman-teman di kelas Kebijakan Publik.
7. Teman di Universitas Musamus Merauke yang selama ini membantu penulis dalam berbagai hal dalam menyelesaikan pendidikan di Universitas Hasanuddin.

Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi yang membutuhkannya dan penulis menyampaikan permohonan maaf atas segala ketidaksempurnaan dalam penulisan tesis ini. Semoga kita sekalian dilindungi dan diberkati oleh Allah Yang Maha Kuasa

Makassar, 29 Januari 2013

Penulis

Sil Maria Ungirwalu

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	I
LEMBAR PENGESAHAN	li
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	lii
ABSTRAK	Iv
ABSTRACT	V
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	Vi
KATA PENGANTAR	Vii
DAFTAR ISI	Ix
DAFTAR GAMBAR	Xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13
A. Konsep Meritokrasi	13
1. Pengertian dan Tujuan Meritokrasi	14
2. Manfaat Meritokrasi bagi Pemda	38
B. Promosi Jabatan	44

	1. Konsep Promosi	44
	2. Asas dan Dasar Promosi	49
	3. Tujuan dan Manfaat Promosi	51
	4. Dasar-dasar Pertimbangan Promosi Jabatan	52
	5. Syarat-syarat Promosi Jabatan	55
	C. Penelitian Terdahulu	58
	D. Kerangka Pemikiran	59
BAB	III METODOLOGI PENELITIAN	62
	A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	62
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian	63
	C. Informan	64
	D. Teknik Pengumpulan Data	66
	E. Analisis Data	68
	F. Defenisi Konsep	69
BAB	IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	71
	A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	71
	1. Tugas dan Fungsi	71
	2. Susunan Organisasi	74
	3. Keadaan Pegawai pada Setda	76
	B. Hasil Penelitian	80
	1. Pengembangan karir (<i>career</i>)	81
	2. Pendidikan dan pelatihan (<i>training</i>)	89

BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	100
A.	Kesimpulan	100
B.	Saran	100
DAFTAR PUSTAKA			
LAMPIRAN			

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : Konsep Merit System	14
Gambar 2 : Kerangka Pikir Penelitian	61

DAFTAR TABEL

Tabel 1 :	Keadaan Jumlah Pegawai Setda berdasarkan Jenis Kelami	76
Tabel 2 :	Keadaan Jumlah Pegawai Setda berdasarkan Pendidikan	76
Tabel 3 :	Keadaan Jumlah Pegawai Setda berdasarkan Agama	77
Tabel 4 :	Keadaan Jumlah Pegawai Setda berdasarkan Golongan	78
Tabel 5 :	Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan yang telah diikuti pejabat struktural	94
Tabel 6 :	Komposisi pegawai menurut Sistem Merit pada Setda Kabupaten Merauke	98

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada suatu instansi pemerintah sebagai abdi masyarakat perlu meningkatkan pengabdianya dan kesetiaannya kepada Bangsa dan Negara. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil selalu dilakukan di setiap instansi. diperlukan pegawai yang terampil dan sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan di bidangnya, untuk itu perlu diadakan pengembangan karier dalam promosi sebuah jabatan bagi setiap pegawai sebagai salah satu upaya meningkatkan kualitas kerja dalam organisasi. Promosi mempunyai peranan penting bagi karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi pegawai, karena keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh bentuk susunan atau struktur instansi yang lengkap, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor penempatan individu dalam posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya (*the right*

man on the right place), yang mana di antara semua individu tersebut merupakan suatu bentuk mitra kerja yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu aktivitas dalam instansi tersebut.

Organisasi yang mengutamakan efisiensi dan efektifitas hasil, akan berusaha mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya secara tepat guna dan terarah, dimulai sejak rekrutmen sampai penempatannya melalui proses perencanaan yang matang. Oleh karena itu, harus dilakukan semacam penilaian terhadap *performance* setiap individu yang diharapkan mampu mengemban tugas organisasi. Kualitas sumber daya manusia (SDM) tidak selamanya dapat dipertahankan dalam kurun waktu yang lama secara terus-menerus. Untuk mempertahankan kualitas sumber daya manusia maka dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, misi organisasi dan selalu selaras dengan misi pengembangan sumber daya manusia instansi.

Didalam pencapaian tujuan organisasi, pegawai dituntut untuk berprestasi dalam pekerjaannya sehingga ia dapat mencapai kedudukan yang lebih tinggi. Hal ini terutama harus didukung oleh kemampuan instansi dalam memahami aspek psikologis yang mendasari pegawai melakukan pekerjaan. Salah satunya dengan memberikan kesempatan bagi tiap pegawai untuk mencapai karir yang mantap.

Karir merupakan bagian dari upaya pengelolaan sumber daya manusia dan erat sekali dengan persepsi, dan komitmen organisasi Hidayat (2002:44). Sedangkan Simamora (2004 : 412) berpendapat

bahwa kata karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang obyektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang subyektif, karir merupakan perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut, obyektif dan subyektif terfokus pada individu. Kedua perspektif tadi menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka sehingga individu tersebut dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka.

Menurut Hidayat (2002:46) keputusan promosi dan rotasi yang dibuat oleh manajemen merupakan imbalan dari program pengembangan karir. Program-program pengembangan seperti pelatihan dan pendidikan serta evaluasi dan bimbingan tidak akan ada artinya kalau karyawan merasa karirnya tidak meningkat.

Pendidikan merupakan proses kegiatan yang dilakukan oleh manajemen kepegawaian dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan ataupun mental pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk mencapai efisiensi, efektivitas kerja, baik untuk kepentingan sekarang maupun dimasa yang akan datang. Manajemen instansi harus mengidentifikasi berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui pelatihan

jangka panjang. Para pimpinan semakin sadar akan arti penting pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, hal ini berarti mereka semakin menyadari bahwa organisasi instansi tidak bisa lepas dari lingkungan yang selalu berubah setiap saat (dinamis).

Seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan arus globalisasi, maka dituntut pula adanya sumber daya aparatur yang kapabel (*capable*), yakni aparatur yang dapat bekerja secara efisien, efektif, produktif, dan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tidak kadaluarsa yang pada akhirnya mampu menampilkan kinerja yang memuaskan. Namun dilema yang sering terjadi pada pemerintahan saat ini adalah adanya tanggapan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah yang belum menunjukkan kapabilitas yang tinggi serta tidak profesional dalam menjalankan tugas utamanya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini dapat dilihat melalui berbagai penyimpangan yang terjadi dalam pemerintahan itu sendiri yang semakin buruk serta berakibat pada tingkat kepercayaan (*trust*) masyarakat terhadap pemerintahan menurun. Ketidak-disiplinan pegawai dalam menjalankan tugas nampaknya merupakan salah satu indikator buruknya kinerja yang dimiliki aparatur, hal ini menjadi isu yang utama berkembang dimasyarakat. Tantangan tersebut tidak bisa dihindari atau bahkan diabaikan, melainkan perlu dihadapi dengan segera dan dicari solusi terbaik supaya setiap masalah yang muncul dapat diselesaikan secara tuntas dan memuaskan publik.

Pengembangan karir sangat diperlukan karena banyak manfaatnya, hal ini disebabkan karena adanya tuntutan pekerjaan atau jabatan. Pengembangan karir merupakan upaya instansi dalam rangka memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meniti karirnya ke jenjang karir yang lebih tinggi dalam rangka mendukung pencapaian tujuan instansi. Bentuk pengembangan karir pegawai terdiri dari disiplin pegawai, pendidikan dan pelatihan pegawai, mutasi, kenaikan pangkat dan promosi jabatan. Upaya pengembangan karir pegawai dilakukan melalui peningkatan kompetensi pegawai dengan cara pendidikan dan pelatihan, dan pemberian pengalaman kerja.

Promosi ke setiap jenjang karir yang lebih tinggi bukanlah hak pegawai, melainkan merupakan penghargaan dari perusahaan kepada pegawai yang memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Promosi dapat dilaksanakan apabila : (a) tersedia formasi, (b) memenuhi persyaratan berdasarkan hasil *assessment*, (c) memenuhi persyaratan nilai kerja individu (NKI), dan (d) memenuhi persyaratan lainnya sesuai peraturan yang berlaku.

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 KKN dan disesuaikan dengan perkembangan zaman.(Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsojo, 2003)

Fenomena belum diterapkannya sistem pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke dapat dilihat atas adanya indikasi antara lain sistem rekrutmen dan seleksi yang belum berpola pada kebutuhan daerah, penempatan pegawai dan promosi jabatan yang belum merujuk pada kompetensi pegawai, dan belum adanya sistem penggajian yang disesuaikan dengan sistem penilaian kinerja pegawai, mengakibatkan pegawai merasa tidak dihargai atas prestasi kerja dan adanya kecendrungan tidak mematuhi ketentuan atau perintah.

Masalah kinerja dan produktivitas sumber daya manusia merupakan salah satu kunci utama yang harus menjadi fokus perhatian. Meningkatnya kinerja sumber daya manusia melalui penerapan kebijakan *merit system* pada gilirannya akan meningkatkan kinerja untuk kurun waktu yang lama dalam prinsip kelanggengan bisnis atau '*going concern*'.

Dalam kebijakan personalia berdasarkan merit system sekurang-kurangnya harus ada empat kebijakan pokok sebagai sub-sistemnya, yakni kebijakan penilaian karya pegawai (*performance appraisal*), penghasilan (*compensation*), karir (*career*), dan pelatihan (*training*). Fokus dari kebijakan ini adalah dalam rangka perbaikan atau peningkatan prestasi kerja. Bila prestasi kerjanya baik, maka

kepada guru tersebut diberikan penghargaan atau *reward* berupa kenaikan penghasilan dan/atau karir jabatan. Sedangkan pada ekstrim lain, bila prestasi kerja seorang guru tergolong buruk, maka yang bersangkutan akan menerima hukuman atau *punishment*. (Nasution, Harmein, 2005).

Dengan adanya permasalahan tersebut maka Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke dituntut untuk dapat menerapkan sistem meritokrasi sehingga agar pegawai termotivasi bekerja dengan semangat untuk meningkatkan kinerjanya, mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai, meningkatkan disiplin pegawai, menurunkan tingkat absensi pegawai, mengefektifkan pengadaan pegawai, menciptakan hubungan kerja sama yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai, meningkatkan kesejahteraan, dan mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas serta meningkatkan efisiensi dalam penggunaan fasilitas, dan bahan baku.

Kemungkinan untuk mengatasi persoalan di atas adalah dengan mengikuti prinsip-prinsip meritokrasi dalam birokrasi. Hal yang mungkin dilakukan untuk mengatasi persoalan ini menurut Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsojo (2003) adalah sebagai berikut:

Pertama, undang-undang yang telah dibuat terlalu memberikan kekuasaan kepada pejabat eksekutif bisa diatasi dengan menciptakan subordinat perundangan yang lain. Dengan ini maka kekuasaan eksekutif yang besar itu bisa diarahkan kepada hal-hal yang positif bagi kemajuan

bangsa.

Kedua, sistem perekrutan dalam birokrasi publik harus tunduk pada *merit system* bukan *spoil system*. Merit system selalu medasarkan proses perekrutan yang bersifat profesional sebab ia merupakan *process of promoting and hiring government employees based on their ability to perform a job, rather than on their politcal conection*. Tidak ada KKN dan *money politic* di dalam. Hal ini justru sebaliknya dengan *spoil system* yang syarat dengan politik balas jasa, senioritas dan kekerabatan. Sistem perekrutan yang baik akan menghasilkan tenaga-tenaga yang profesional dalam birokrasi publik. Jadi kemungkinan untuk mendapat *the wrong bureaucrats in the right place* bisa dihindari. Bila hal ini terjadi maka pelayanan publik menjadi lebih responsif, efektif dan efisien karena memang dipimpin dan dijalankan oleh orang yang mempunyai kapabilitas baik secara intelektual maupun moral.

Ketiga, *merit system* juga harus menjadi acuan dalam pengangkatan jabatan. Selama ini, pengangkatan jabatan dalam birokrasi publik yang menggunakan sistem eselonisasi tidak sesuai dengan prinsip-prinsip *merit system*. Senioritas selalu menjadi acuan, bukan kapabilitas dan profesionalitas. Ini bahaya sebab seorang yang sudah lama yang berada dalam institusi birokrasi belum tentu profesional dan mampu memegang jabatan strategis dan sangat menentukan proses administratif. Oleh karena itu, sebaiknya dipilih seseorang yang benar-benar profesional dalam bidang yang akan dipimpinnya. Selain itu, dengan sistem merit,

kompetisi dalam bekinerja dalam birokrasi publik akan semakin baik bila semua orang memiliki akses yang sama untuk menempati posisi strategis dalam birokrasi publik.

Selanjutnya menurut Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsojoyang dikutip oleh Sumiati P. Sinurat (2007) Jadi intisari dari *merit system* adalah profesionalisme. Birokrasi publik yang manajemennya dilandasi oleh semangat profesional akan menghasilkan *out put* pelayanan yang baik. Bila Indonesia ingin menerapkan sitem merit dalam birokrasi publiknya, maka pelayanan yang prima akan dirasakan oleh publik. Dampak lebih jauhnya adalah pembangunan bangsa akan semakin baik. Semakin efektif dan kredibel institusi birokrasi publik, investasi ekonomi akan semakin baik. Dengan ini maka kemajuan bangsa akan semakin meningkat. Namun, hal ini hanya mungkin bila institusi birokrasi ingin melepaskan diri dari *status quonya* dan politik kotor yang selama ini melingkupinya.

Sejalan dengan pemahaman di atas, Meritokrasi juga akan melahirkan sejumlah pemimpin yang kompeten setelah ditempa oleh proses dan memiliki akar dan penerimaan publik. Meritokrasi tidak akan melahirkan orang kuat yang melampaui sistem dan institusi karena pemimpin yang dihasilkan oleh sistem meritokratis adalah "*primus inter pares*" atau "yang utama dari yang setara" sehingga *check and balance*, baik secara formal maupun kultural, dapat berlangsung dengan efektif. (Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsojo, 2003)

Faktor-faktor yang saya sudah sebutkan di atas menciptakan

sistem dan budaya meritokrasi yang lemah. Bukan tidak mungkin orang akan mengalami disinsentif mewujudkan kemampuannya (merit) ketika yang dihargai dalam suatu kelompok adalah faktor-faktor nonmeritokratis, seperti uang dan *ascribed status*. Masalah yang berkaitan dengan lemahnya meritokrasi.

Berdasarkan hasil penelitian kami pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke diketahui bahwa ada penerapan meritokrasi dalam promosi jabatan. hal ini dapat dilihat dari adanya sistem promosi jabatan yang ada sekalipun tidak semuanya merujuk pada sistem merit.

Banyak penelitian yang sudah dilakukan mengenai System Merit, diantaranya yang dilakukan oleh Sofiah (2006) yang melakukan penelitian sehubungan dengan peningkatan kepuasan Kerja Karyawan PDAM Tirtanadi Medan. Penelitian ini menunjukkan bahwa merit rating system secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian lain juga dilakukan oleh Santoso (2003) tentang Pengaruh Merit System Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Kotamadya Malang, yang hasilnya disimpulkan bahwa merit system berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Kotamadya Malang. Hasil yang didapat dari penelitian ini juga adalah yang berkaitan dengan promosi jabatan. Hasil lain dari penelitian promosi jabatan diantaranya yang dilakukan oleh Vasilios D. Kostas dari Cleveland State University yang melakukan penelitian mengenai promosi jabatan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja

karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan merupakan faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

Namun yang menjadi masalah sekarang adalah sampai sejauh mana meritokrasi bisa dicapai. Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul: **Meritokrasi Dalam Promosi Jabatan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke.**

B. Permasalahan

Dari latar belakang sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: Bagaimana meritokrasi dalam promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke?

C. Tujuan Penelitian

Terkait dengan latar belakang dan permasalahan yang telah dikemukakan, maka tujuan yang dianggap relevan dalam penelitian tesis ini yakni untuk mengetahui bagaimana penerapan meritokrasi dalam promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke.

D. Manfaat Penelitian

Terjawabnya permasalahan dan tercapainya tujuan, diharapkan membawa sejumlah manfaat baik dalam tataran akademis maupun tataran praktis:

1. Secara teoritis dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu Administrasi dan Manajemen, khususnya pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Secara praktis dapat bermanfaat bagi:
 - a. Sistem pengembangan karier/promosi jabatan dengan penerapan sistem meritokrasi.
 - b. Sistem pengembangan karier/promosi jabatan yang terpadu dan terarah di Kabupaten Merauke.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. KONSEP MERITOKRASI

Meritokrasi berasal daripada perkataan 'merit' yang bermaksud kepujian atau kecemerlangan manakala 'kratos' daripada perkataan Latin yang bermaksud pemerintahan atau sistem pentadbiran sesebuah negara (Ibrahim Abu Shah, 2001). Definisi lain pula menyatakan bahawa meritokrasi bermaksud status sosial yang boleh dimiliki melalui pencapaian akademik. Young (1958) dalam bukunya "*The Rise of Meritocracy*" menyatakan bahawa merit lebih merujuk pada kompetensi. Demikian, meritokrasi ialah sistem yang menggalakkan individu yang berkebolehan dipilih berdasarkan kebolehan, intelektual dan amalan dan bukannya atas dasar kekayaan, latar belakang keluarga atau status sosio-ekonomi mereka.

Meritokrasi adalah pilar yang ingin aku beberkan lebih lanjut. Prinsip ini mengatakan bahawa setiap individu di masyarakat adalah sumber daya yang potensial, maka semua mereka harus diberi kesempatan yang sama (sebanyak mungkin) untuk mengembangkan diri dan berkontribusi kepada masyarakat. (website <http://www.voicesofyouth.org>)

1. Pengertian dan Tujuan Meritokrasi

The merit system is the process of promoting and hiring government

employees based on their ability to perform a job, rather than on their political connections. Federally, it was instituted by the Pendleton Civil Service Reform Act. It is the opposite of the Spoils system.

Berasal dari kata merit atau manfaat, meritokrasi menunjuk suatu bentuk sistem politik yang memberikan penghargaan lebih kepada mereka yang berprestasi atau berkemampuan. Kerap dianggap sebagai suatu bentuk sistem masyarakat yang sangat adil dengan memberikan tempat kepada mereka yang berprestasi untuk duduk sebagai pemimpin, tetapi tetap dikritik sebagai bentuk ketidakadilan yang kurang memberi tempat bagi mereka yang kurang memiliki kemampuan untuk tampil memimpin.

Meritokrasi juga dikenal dengan Merit system adalah pembayaran gaji pegawai yang didasarkan pada kinerja pegawai yang telah diberikan dalam organisasi. Maksudnya : Semakin tinggi kinerja yang diraih pegawai akan semakin tinggi pula kenaikan gajinya.

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

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

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

Sistem merit bukanlah sistem yang baru, pada awal tahun 1800, sistem sipil dari patronase telah dibentuk sebagai metode

pengisian jabatan pekerjaan di pemerintahan. Dua tahun kemudian, Kongres mengeluarkan undang-undang pegawai negeri baru tahun 1882, undang-undang Pendleton yang menetapkan sistem pegawai negeri bagi karyawan federal guna melindungi mereka terhadap kesepakatan patronase. Etika undang-undang sistem merit pertama untuk sekolah dibentuk oleh California

Menurut Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsojo yang dikutip oleh Sumiati P. Sinurat (2007) bahwa terdapat empat (4) kebijakan pokok sebagai sub-sistem dari *merit system* adalah 1) kebijakan penilaian karya pegawai (*performance appraisal*), 2) penghasilan (*compensation*), 3) karir (*career*), dan 4) pelatihan (*training*).

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

A. Penilaian Kinerja Pegawai

Subsistem pertama ini penekanannya pada sistem kebijakan personalia di bidang penilaian karya pegawai dengan tujuan utamanya untuk menghasilkan nilai prestasi kerja pegawai yang optimal objektif. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Menurut Werther dan Davis (1996), hasil kerja dapat digambarkan sebagai : (1) apa yang dicapai atas kinerja yang terlihat, (2) kemampuan kerja / alat, bekerja berkemampuan dengan menggunakan tenaga. Unjuk kerja merupakan kinerja sesuai

dengan suatu catatan yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu selama suatu periode tertentu. Dengan kata lain unjuk kerja dapat menunjukkan seberapa banyak hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar kerja yang ada dalam setiap waktu. Hasil ini dapat bersifat sebagai suatu yang biasa diukur, atau sesuatu yang tidak diukur, karena hanya merupakan langkah-langkah atau proses kegiatan.

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

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

kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

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

Menurut Wilkerson (1995) Kelemahan system penilaian sebagai berikut :

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

Untuk menerapkan merit system diperlukan *job analysis*, untuk pengembangan merit system harus mengacu kepada tujuan organisasi. Tujuan merit system untuk memotivasi pegawai dalam

melaksanakan pekerjaan. Faktor-faktor penyebab kegagalan dalam penerapan *merit system* menurut Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsojo yang dikutip oleh Sumiati P. Sinurat (2007) adalah :

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

Keuntungan Merit system :

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

Kerugiannya :

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

Menurut Simamora (1997) Sebuah merit system sebaiknya diawali dengan sikap “memiliki” sistem tersebut oleh kalangan pegawai. Untuk melakukannya, langkah-langkah berikut patut diikuti :

- Mematok standar kinerja yang tinggi. Puncak prestasi jarang dihasilkan dari pengharapan yang sedang-sedang saja;
- Membuat sistem penilaian kinerja yang akurat. Fokus pada kriteria yang berorientasi pada hasil dan khas pekerjaan;

- Melatih penyelia dalam mekanisme penilaian kinerja dan seni pemberian umpan balik kepada bawahan. Kinerja yang tidak efektif harus dikelola secara konstruktif;
- Mengaitkan imbalan dengan kinerja secara erat. Menggunakan penilaian kinerja semesteran untuk memberikan atau menolak kenaikan merit;
- Menggunakan suatu kisaran kenaikan merit yang luas. Membuat kebijakan gaji menjadi lebih bermakna;
- Para pegawai harus yakin dan percaya terhadap manajemen sehingga mereka merasa bahwa penilaian merit adalah akurat;
- Penyelia dan pemegang jabatan harus spakat dengan tugas-tugas pekerjaan dan kriteria yang dipergunakan;
- Sistem pembayaran merit harus diiringi oleh praktek administrasi yang tepat;
- Spesialis sumber daya manusia harus menerapkan sistem informasi untuk menelusuri pelaksanaan merit system.

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

Hingga saat ini sistem penilaian kinerja birokrasi yang dilakukan baik di pusat maupun di daerah adalah menggunakan Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) yang dilakukan setiap akhir tahun. Penilaian kinerja melalui DP3 dirasakan masih sangat umum, abstrak dan sangat memungkinkan menerapkan unsur *like and dislike*.

Ketidakjelasan pengukuran kinerja melalui DP3 mempunyai

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

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

terhadap masalah-masalah yang dihadapi para birokrasinya.

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

B. Penghasilan

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

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

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

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

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

Sesungguhnya, dalam Undang-Undang nomor 43 Tahun 1999 disebutkan dalam pasal 7 ayat (1) setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya; (2) gaji yang diterima oleh pegawai negeri harus mampu memacu produktivitas dan jaminan kesejahteraan. Kemudian dalam penjelasan UU tersebut diterangkan bahwa; (1) yang dimaksud gaji yang adil dan layak adalah gaji PNS harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga PNS dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya; (2) pengaturan gaji PNS yang adil dimaksudkan untuk mencegah kesenjangan kesejahteraan baik antar PNS maupun antara PNS dengan swasta. Walaupun UU 43 tahun 1999 tentang Kepegawaian Negara menganut sistem merit, tetapi dalam praktik penggajian PNS di pusat maupun di daerah belum mencerminkan

meritokrasi. Hal ini dapat dilihat antara lain dari berbagai masalah yang menyangkut sistem penggajian di Indonesia. Gaji pokok masih belum berdasarkan standar kompetensi yang dimiliki seorang PNS.

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

Birokrasi yang berpendidikan SLTA, S1, S2 maupun S3 dalam praktiknya mendapatkan gaji yang sama, sepanjang masa kerja dan golongannya sama. Bahkan ada beberapa birokrat yang tidak memiliki tugas yang pasti, juga mendapatkan gaji yang besarnya sama dengan birokrat yang melaksanakan tugasnya dengan baik. Ini tentu tidak memacu birokrasi untuk memperbaiki kinerjanya. Sudah seharusnya sistem penggajian birokrasi di daerah ditata ulang berdasarkan "*Equal Pay for Equal Work*" yang berbasis "*rewards and punishment*".

C. Pengembangan Karier

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

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

Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 1996). Bagaimanapun juga pengembangan karir masing-masing anggota dalam organisasi

tentunya tidak sama, karena amat tergantung dari berbagai faktor. Titik sentral untuk meniti karir pada dasarnya terletak pada dua hal yaitu:

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

Ketiga hal tersebut senantiasa dibina oleh setiap karyawan atau anggota organisasi apapun, terutama mereka yang potensial kalau ingin maju dalam karirnya.

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya (Robbins, 1996).

Sistem pembinaan karier pegawai harus disusun sedemikian rupa, sehingga menjamin terciptanya kondisi objektif yang dapat mendorong peningkatan prestasi pegawai. Hal tersebut dapat dimungkinkan apabila penempatan pegawai negeri sipil didasarkan

atas tingkat keserasian antara persyaratan jabatan dengan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Sistem pembinaan karier pegawai pada hakekatnya adalah suatu upaya sistematis, terencana yang mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi. Komponen yang terkait dengan sistem pembinaan karier pegawai meliputi : 1. Misi, Sasaran dan Prosedur Organisasi, yang merupakan indikator umum kinerja, kebutuhan prasarana dan sarana termasuk kebutuhan kualitatif dan kuantitatif sumber daya manusia yang mengawakinya. 2. Peta jabatan, yang merupakan refleksi komposisi jabatan, yang secara vertikal menggambarkan struktur kewenangan tugas dan tanggung jawab jabatan dan secara horisontal menggambarkan pengelompokan jenis dan spesifikasi tugas dalam organisasi. 3. Standar kompetensi, yaitu tingkat kebolehan, lingkup tugas dan syarat jabatan yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan agar dapat tercapai sasaran organisasi yang menjadi tugas, hak, kewajiban dan tanggungjawab dari pemangku jabatan. 4. Alur karier, yaitu pola alternatif lintasan perkembangan dan kemajuan pegawai negeri sepanjang pengabdian dalam organisasi. Sesuai dengan filosofi bahwa perkembangan karier pegawai harus mendorong peningkatan prestasi pegawai.

Alur karier adalah pola gerakan posisi pegawai baik secara

horizontal maupun vertikal selalu mengarah pada tingkat posisi yang lebih tinggi. 1. Standar penilaian kinerja pegawai, yaitu instrumen untuk mengukur tingkat kinerja pegawai di bandingkan dengan standar kompetensi jabatan yang sedang dan akan diduduki pegawai yang bersangkutan. 2. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai, yaitu upaya untuk menyelaraskan kinerja pegawai dan atau orang dari luar organisasi yang akan menduduki suatu jabatan dengan standar kompetensi yang ditetapkan. Upaya ini di lakukan melalui jalur pendidikan, pelatihan pra jabatan, dan atau pelatihan di dalam jabatan. 3. Rencana Suksesi (*Seccession Plan*), yaitu rencana mutasi jabatan yang disusun berdasarkan tingkat potensi pegawai, dikaitkan dengan pola jabatan dan standar kompetensi. Rencana suksesi disusun dengan memperhatikan perkiraan kebutuhan organisasi mendatang dikaitkan dengan perencanaan pegawai dan hasil pengkajian potensi pegawai. Pola Karier Pegawai. Untuk dapat menciptakan sistem pembinaan karier pegawai, perlu dirancang suatu pola karier pegawai yang sesuai dengan misi organisasi, budaya organisasi dan kondisi perangkat pendukung sistem kepegawaian yang berlaku bagi organisasi, sesuai dengan peraturan perundangan pegawai negeri sipil yang berlaku.

D. Pendidikan dan Pelatihan

Sedangkan sub sistem keempat *merit system* adalah

pelatihan pegawai (*training*) dengan tujuan utamanya untuk meningkatkan secara optimal aspek pengetahuan (*pengetahuan*), ketrampilan (*skill*) dan sikap-sikap (*attitude*) kerja pegawai (Wungu, 2003).

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

Kemajuan dan perkembangan paradigma ilmu pengetahuan khususnya ilmu administrasi publik serta dinamika masyarakat yang begitu pesat, menuntut birokrasi untuk selalu meningkatkan kualitas kemampuan dan keterampilan serta perilakunya. Di sisi lain, tingkat pendidikan birokrasi kita sebahagian besar berpendidikan SLTA ke bawah (Menpan, 2006). Rendahnya tingkat pendidikan ini sangat mempengaruhi inovasi dan kreasinya dalam mengambil keputusan, menghadapi tantangan, masalah yang dihadapi dalam tugas dan pekerjaannya berdampak luas pada kualitas pelayanan publik yang diberikan. Ini semua menjadi dasar diperlukannya pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi birokrasi di daerah.

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

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

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

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

daerah dan merupakan tuntutan tugas pokok dan fungsi tanggung jawab birokrasi di daerah.

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

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

Mengenai pengertian pendidikan dan Latihan tersebut diatas, menurut **A.W. Widjaja** (1986 : 75) bahwa pendidikan dan latihan yaitu suatu proses bantuan kepada pegawai agar ia dapat memiliki efektivitas dalam pekerjaannya yang sekarang maupun dikemudian hari, dengan hanya mengembangkan pada dirinya kebiasaan berfikir dan bertindak, keterampilan, pengetahuan, sikap, serta pengertian yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaannya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa peningkatan mutu merupakan suatu keharusan bagi setiap organisasi yang ingin maju. Peningkatan mutu dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan pegawai.

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

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

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

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

Adapun manfaat Pendidikan dan latihan bagi organisasi sebagaimana dikemukakan oleh **Siagian**, (1995 : 183) adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.
- b. Mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun

intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.

- c. Membuat proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional yang tidak hanya sekedar diperintah oleh pimpinan.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh pegawai dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.
- g. Menyelesaikan konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana dan kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

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

- a. Meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

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

Menpan (2005) menyatakan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) pegawai yang berlaku dewasa ini bersifat formalitas guna memenuhi persyaratan jabatan dan ironinya keikutsertaan seseorang dalam diklat

disebabkan pegawai yang bersangkutan sedang tidak ada tugas pekerjaan atau sedang di *non-job*-kan. Akibatnya pendidikan dan pelatihan yang dilakukan kurang efektif dan efisien. Pada tahap implementasi pendidikan dan pelatihan seringkali jadwal pelaksanaannya kurang tepat waktunya maupun urut-urutannya. Instruktur maupun widyaiswara yang benar-benar kompeten di bidangnya belum tersedia di daerah, fasilitas lainnya seperti gedung Diklat yang belum ada, dan sarana diklat lainnya juga belum memadai. Demikian pula organisasi pelaksanaannya (SDM) di daerah belum ahli di bidang organisier Diklat. Evaluasi terhadap pendidikan dan pelatihan seringkali belum dilakukan dengan baik.

2. Pentingnya meritokrasi dalam organisasi Pemda

Secara sederhana, meritokrasi dapat dirumuskan sebagai suatu sistem sosial yang menempatkan imbalan, kedudukan dan jabatan berdasarkan kemampuan atau kecakapan dan bukan berdasarkan faktor-faktor askriptif seperti kelas sosial, jender, kesukuan ataupun kekayaan seseorang. Pada umumnya terdapat asumsi bahwa meritokrasi adalah suatu sistem yang memungkinkan terbentuknya suatu tatanan yang lebih adil dan lebih profesional yang akan menunjang kemajuan suatu bangsa. Ini berlaku untuk sektor publik maupun sektor swasta. Namun demikian harus diakui bahwa meritokrasi adalah sesuatu yang sulit diwujudkan, bukan saja di negara-negara berkembang tetapi juga di negara yang relatif lebih maju.

Menurut Amir Hasan Dawi (2002) dalam bukunya yang berjudul *Penteorian Sosiologi dan Pendidikan meritokrasi* adalah satu pandangan atau memberi peluang kepada orang untuk maju berdasarkan meritnya, yakni berdasarkan kelayakkan dan kecekapannya atau kecemerlangannya. Menurut Kamus Dewan (Edisi ketiga) meritokrasi ialah satu sistem sosial yang menyanjung tinggi kedudukan seseorang kerana kebolehannya dan bukan kerana keturunan atau kekayaan. Manajemen meritokratis adalah manajemen yang memberi hadiah bagi yang memberikan kontribusi lebih berupa bonus, emolumen dan jasa, dan bukan berupa langkah menaikkan gaji. Manajemen meritokratis adalah manajemen yang memberikan penilaian kompensasi kepada pegawai secara rutin dan fair sesuai dengan kontribusinya terhadap peningkatan profit & growth perusahaan, antinepotisme dan bentuk diskriminasi lainnya.

Sedangkan Lawson dan Garrod (2002) mengemukakan bahwa meritokrasi adalah:

“A social system in which reward and positions are allocated justly on the basis of merit, rather than ascriptive factors such as genders, ethnic group or wealth. It is often claimed that modern industrial societies are more meritocratic than in the past, and that the education systems in such societies are also meritocratic. However, there is much evidence to show that ascriptive factors such as those listed above exert a considerable influence on an individual’s life chances”.

Banyak bukti yang menunjukkan bahwa meritokrasi merupakan suatu cara yang dapat diandalkan untuk membentuk organisasi dan

lembaga yang kuat. Pada dasarnya dapat dilihat bahwa modernisasi di banyak negara tidak mungkin dapat terwujud tanpa penggunaan azas-azas meritokrasi yang kuat (Young, 1958; Brooks, 2002). Tetapi memang harus diakui bahwa hambatan untuk menerapkan meritokrasi itu tidak sedikit. Di negara-negara maju pun masih sering kita lihat bahwa penunjukan seseorang pada jabatan tertentu dalam organisasi publik maupun swasta dilakukan dengan mempertimbangkan ras, agama, atau etnik dan tidak selalu mengutamakan aspek kemampuan seseorang. Kritik atas kegagalan untuk menerapkan meritokrasi ini juga sudah banyak dikemukakan (Arrow, 2003; McNamee & Miller, 2004).

Dalam konteks sistem administrasi pemerintahan di Indonesia, khususnya dalam rekrutmen PNS, kita lihat bahwa penerapan meritokrasi juga masih banyak sekali menghadapi kendala. Dilema antara demokrasi dan meritokrasi sangat terasa nuansa nya di dalam pengangkatan tenaga honorer. Pemenuhan tuntutan dari tenaga honorer untuk segera diangkat menjadi PNS terkadang dimaksudkan untuk mempertimbangkan prinsip demokrasi, mengakomodasi suara-suara di dalam masyarakat, termasuk para tenaga honorer daerah yang ingin mengabdikan diri sebagai pegawai negeri. Tetapi sangat jelas bahwa pemenuhan tuntutan itu pada akhirnya sering mengorbankan prinsip meritokrasi.

Dengan demikian, salah satu hal penting yang harus diutamakan oleh para perumus kebijakan publik di masa mendatang

ialah menyebarluaskan pemahaman kepada masyarakat bahwa pemerintah tetap memerlukan tenaga tenaga pegawai yang dapat diandalkan supaya sistem pelayanan publik dapat dilaksanakan secara profesional. Oleh sebab itu, kendatipun banyak angkatan kerja yang belum terserap oleh sektor swasta, jangan sampai kemudian penyerapan tenaga kerja itu dialihkan begitu saja ke sektor publik atau sektor pemerintah. Jadi, formasi PNS betapapun ada batasnya, sesuai kebutuhan riil dari organisasi pemerintah.

Perlu diingat bahwa tuntutan profesionalisme bagi PNS kini semakin tinggi. Gubernur atau Bupati/Walikota yang benar-benar ingin membangun daerahnya tentu menghendaki bahwa birokrasi Pemda akan terisi oleh orang-orang yang memang mau bekerja keras, berdisiplin tinggi, bersikap profesional, jujur, dan benar-benar ingin menjadi abdi masyarakat. Dilema yang harus dihadapi oleh para pembuat keputusan di daerah ialah bahwa kemampuan untuk memberi imbalan yang layak kepada PNS masih terbatas sedangkan tuntutan akan profesionalisme semakin tinggi. Namun melihat animo angkatan kerja untuk menjadi PNS yang masih tetap melimpah, pejabat daerah sebenarnya punya kesempatan sangat bagus untuk benar-benar memilih calon pegawai yang berkualitas.

3. Pembaharuan Pembangunan Sumber Daya Birokrat (Manusia).

Pembangunan sumber daya birokrat merupakan komponen lain

yang perlu diperbaharui dalam membentuk birokrasi publik melalui pendekatan *system merit*. Pembaharuan disini meliputi perencanaan kebutuhan sumber daya birokrat (manusia) kedepan, sistem rekrutmen, penempatan, kompensasi, melakukan evaluasi terhadap kinerja birokrat dan peningkatan kinerja melalui pelatihan serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Wright, et.al, 1996, 168).

Birokrasi publik harus memiliki suatu perencanaan yang konsisten dan jelas dalam manajemen sumber daya birokrat. Perencanaan tersebut harus disesuaikan kebutuhan pencapaian tujuan yang telah dituangkan dalam visi dan misi organisasi, yang diimplementasikan lebih lanjut di dalam analisis jabatan (*job analysis*). Melalui analisis jabatan ini akan diketahui *pertama*, gambaran jabatan yang menyediakan garis besar tanggung jawab, tugas dan pekerjaan yang dapat diisi oleh pegawai-pegawai yang memiliki potensi dan kualitas tertentu. *Kedua*, spesifikasi jabatan secara garis besar dari sisi pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain yang dibutuhkan dari si pelamar. Dan melalui analisis jabatan ini pula baru dapat disusun suatu proses rekrutmen, pelatihan dan sistem karir di birokrasi untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi (Russell dan Bernardin, 1993, 178)

Dalam proses rekrutmen setelah diketahui kebutuhan organisasi akan jumlah dan spesifikasi pegawai yang dibutuhkan melalui analisis jabatan, harus dilakukan secara jujur, terbuka dalam kompetisi yang

sehat. Dengan secara terus menerus melakukan evaluasi terhadap apa yang sudah dilakukan dan mengembangkan inovasi dalam proses rekrutmen untuk mencari yang terbaik, seperti *'campus visits'*, bekerjasama dengan LSM dan sebagainya. Aktor-aktor yang terlibat dalam proses rekrutmen juga harus memiliki kemampuan yang profesional dan dapat melibatkan aktor atau organisasi diluar birokrasi publik. Kemudian hasil dari rekrutmen ini dilanjutkan dengan penempatan personil berdasarkan keahlian dan kemampuannya sesuai dengan rencana kebutuhan organisasi (Miles, 1975).

Pembangunan sumber daya birokrat Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke harus mengarah pada sistem meritokrasi yakni perencanaan kebutuhan personil yang diawali dengan adanya analisis jabatan, melakukan inovasi dalam rekrutmen pegawai untuk mencari yang terbaik, membangun sistem karir yang transparan dan jelas, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan memanfaatkan seluruh potensi yang dimiliki oleh para birokrat yang berkualitas.

B. PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa penelitian telah dilakukan terkait dengan pengaruh merit system terhadap peningkatan kinerja. Penelitian Sofiah (2006) meneliti tentang Pengaruh Pelaksanaan Merit Rating System Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Tirtanadi

Medan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan merit rating system secara simultan (serempak) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan. Dalam hal ini berarti bahwa pelaksanaan merit rating system yang digunakan pada PDAM Tirtanadi Medan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Pengukuran variable dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert, metode analisis menggunakan uji statistik regresi berganda (multiple regression).

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh terhadap kepuasan kerja dengan diterapkannya merit system. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis adalah sama-sama menggunakan metode regresi linier berganda.

Penelitian Santoso (2003) meneliti tentang Pengaruh Merit System Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Kotamadya Malang. Penelitian ini menyimpulkan bahwa merit system berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor pelayanan pajak kotamadya Malang.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert, metode analisis menggunakan analisis regresi berganda dengan uji-t dan uji-F.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dengan diterapkannya merit system terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak Kotamadya Malang.

Yusron (2003) meneliti tentang Analisis Merit System Dalam Meningkatkan Motivasi Karyawan Rumah Sakit Harapan Jakarta. Penelitian ini menyimpulkan bahwa merit rating system berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, karyawan merasa dihargai dalam bentuk penilaian yang lebih objektif. Pengukuran variable dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert, metode analisis menggunakan uji statistik regresi berganda (multiple regression).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan diterapkannya merit system memiliki pengaruh yang nyata dalam meningkatkan motivasi karyawan. Perbedaan penelitian-penelitian ini dengan penelitian penulis adalah jika mereka menggunakan uji statistik regresi berganda dan menggunakan skala Likert sedangkan penulis menggunakan penelitian kualitatif dengan penguatan wawancara.

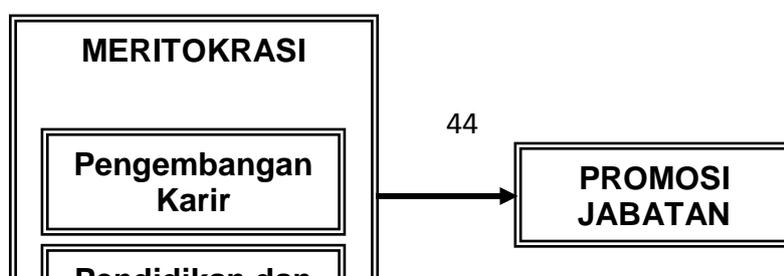
D. KERANGKA PIKIR

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini beranjak dari pemahaman terhadap teori-teori yang berhubungan dengan upaya membangun birokrasi publik melalui pendekatan system merit. Dalam sebuah organisasi ataupun instansi, kegiatan pengelolaan, pengendalian, dan pendayagunaan sumber-sumber daya yang dimiliki instansi semuanya dilakukan oleh pegawai, semangat kegairahan kerja pegawai dapat membawa kemajuan atau kemunduran bagi instansi tersebut. Untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja tersebut instansi harus

memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Salah satu caranya adalah dengan penerapan system merit yang tepat. Oleh karenanya merit system dianggap sebagai salah satu solusi untuk mengatasi “*Low Performance*” disebabkan merit system dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja, karena adanya penilaian untuk mengukur kinerja pegawai. Jika penilaian yang dilakukan tidak baik maka penerapan merit system tidak akan efektif.

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

Gambar 2
Kerangka Pikir Penelitian



*Sumber : diadopsi dari Teori Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsojo,
2003*