



---

**SELEKSI MERIT SISTEM PNS PRATAMA APARATUR SIPIL NEGARA DI  
PEMERINTAH PROVINSI**

**Mohammad Ilham Maulana**

Universitas Brawijaya  
ilham87@student.ub.ac.id

---

Diterima:

**18 Agustus  
2021**

Direvisi:

**20 Agustus  
2021**

Disetujui:

**14 September  
2021**

**Abstrak**

Rendahnya kualitas *Senior Executive Service* (SES) Aparatur Sipil Negara (ASN) disebabkan proses seleksinya yang sangat politis dan kurang objektif, adil dan transparan. Penerapan merit sistem dalam proses seleksi *Senior Executive Service* (SES) ASN yang menekankan pada kualifikasi, kompetensi, kinerja, serta *fairness* dan keterbukaan, diperlukan untuk menghasilkan SES Pratama yang profesional. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis penerapan merit sistem dalam pemilihan SES di Pemerintah Provinsi. Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana sistem merit diterapkan dalam proses seleksi SES di Pemerintah Provinsi. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah merit sistem, pada dimensi kompetensi, kualifikasi, prestasi kerja dan keadilan. Analisis data dilakukan dengan penentuan pola, reduksi data, penyajian data dan verifikasi/kesimpulan. Kajian menunjukkan bahwa merit sistem dalam proses rekrutmen SES Pratama Pemerintah Provinsi belum sepenuhnya diterapkan. Beberapa SES Pratama yang dipilih menggunakan sistem tersebut masih belum dapat menjalankan tugasnya secara optimal, terutama dalam merespon, menganalisis atau mengambil keputusan/kebijakan terkait tugasnya. Dimensi merit sistem belum sepenuhnya dipahami dan dilaksanakan, seperti kualifikasi, kompetensi dan penilaian kinerja.

**Kata kunci :** *Aparatur Sipil Negara, Proses Seleksi Pejabat Pemerintah Provinsi, Sistem Merit, Jabatan Pelaksana Senior*

**Abstract**

*The low quality of Senior Executive Officers (SES) of the State Civil Apparatus (ASN) is due to its highly political selection process and lack of objective, fair and transparent. The application of merit system in the ASN Senior Executive Service (SES) selection process that emphasizes qualification, competence, performance, as well as fairness and openness, is necessary to produce a professional Primary SES. The purpose of this study is to identify and analyze the application of merit systems in SES elections in provincial governments. The formulation of this research problem is how the merit system is applied in the SES selection process in the Provincial Government. The formulation of this research problem is how the merit system is applied in the SES selection process in the Provincial Government. The theories used in this study are merit systems, on the dimensions of competence, qualifications, work performance and fairness. Data analysis is done by determining patterns, data reduction, presentation of data and verification / conclusion. The study showed that the merit system in the SES Pratama recruitment process of the Provincial Government has not been fully implemented. Some primary SES selected using the system are still not able to carry out their duties optimally, especially in responding, analyzing, or taking decisions / policies related to their duties. The dimensions of the merit system have not been fully understood and implemented, such as qualifications, competencies and performance assessments.*

**Keywords :** *State Civil Apparatus, Selection Process of Provincial Government Officials, Merit System, Senior Implementing Positions*

## **PENDAHULUAN**

Penelitian ini menganalisis sistem merit dalam proses seleksi Pejabat Eksekutif Senior (SES) Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Provinsi. ASN merupakan isu sentral dalam reformasi birokrasi, selain lembaga Pemerintah Provinsi (Askari, 2019). Secara umum, reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi dilakukan dengan (1) Restrukturisasi organisasi (Rohayatin, 2017), (2) Penyederhanaan proses tata kelola dan (3) Peningkatan kompetensi ASN. Kompetensi ASN, terutama yang menduduki jabatan SES, menjadi prioritas yang perlu ditingkatkan. Jabatan SES merupakan jabatan strategis di Instansi Pemerintah yang memiliki peran dan tanggung jawab untuk memimpin (Sumar, 2015) dan memotivasi setiap pegawai ASN melalui kepemimpinan dan tindakannya (Hamid & Kurniawaty, 2020), serta sebagai kekuatan pemersatu Negara Kesatuan Republik Indonesia (Brata & Wartha, 2017). Mengingat perannya yang strategis, sistem manajemen sumber daya manusia untuk promosi, mutasi dan penempatan perlu dievaluasi serta ditingkatkan. Promosi, mutasi dan penempatan pejabat SES dengan sistem merit melalui proses rekrutmen yang adil dan terbuka diperlukan untuk menghasilkan pejabat SES yang profesional. Proses promosi sistem merit mempertimbangkan kelangsungan karir pegawai dan rekrutmen dilakukan dengan proses seleksi yang transparan, objektif, kompetitif dan akuntabel, dipantau dan dievaluasi secara terbuka (Ali & Jannah, 2017). Berdasarkan birokrasi pemerintahan, promosi, mutasi dan penempatan pegawai ASN cenderung bermotif politik sehingga menyebabkan gagalnya pelebagaan sistem meritokrasi dalam kepengurusan ASN.

Akibatnya, promosi dan penempatan pejabat didasarkan pada pertimbangan subjektif, seperti afiliasi politik, hubungan dan suap (Ali & Jannah, 2017). Kualifikasi, kompetensi dan prestasi aparatur negara yang seharusnya menjadi pertimbangan utama dalam promosi dan penempatannya (Meyrina, 2017), dikesampingkan dan dipengaruhi oleh politisasi birokrasi di beberapa instansi pemerintah, terutama di daerah. Semakin banyak penugasan dan pemilihan pejabat politik (Arianto, 2020) dan birokrasi tanpa mempertimbangkan merit sistem, pemberhentian pejabat di instansi pemerintah tanpa memperhatikan merit sistem dan lebih banyak jabatan berbasis karir, seperti Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal. Kepala Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) atau lainnya, diberikan karena alasan politik, bukan berdasarkan kompetensi atau profesionalisme (Apathy & Everson, 2020).

Berdasarkan sisi lain, integritas ASN dipertanyakan, dengan banyaknya pejabat ASN yang bermasalah dengan hukum. Pada tahun 2017 KPK mengusut kasus suap terkait mutasi dan kenaikan pangkat pejabat di lingkungan Pemkab Nganjuk yang berimplikasi antara lain Bupati Nganjuk, Kepala Seksi Umum RSUD Nganjuk, Kepala Sekolah SMP 3 Nggrogot, Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Nganjuk. Seorang Sekretaris Jenderal Mahkamah Agung diduga menerima suap (korupsi) atas Peninjauan Kembali (PK), Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) memperoleh bukti dugaan suap Rp. 1,7 Milyar di rumahnya (Atmojo & Pratiwi, 2020). Proses kenaikan pangkat, seleksi dan pengangkatan pejabat ASN tidak objektif, banyak bermotif politik, bahkan ada yang dilakukan secara ilegal seperti di Kabupaten Klaten dimana pegawai ASN dan Bupati terlibat suap. Kementerian Dalam Negeri telah memecat sekitar 200 Pegawai Negeri Sipil dalam upaya membersihkan kementerian karena terlibat dalam korupsi dan pelanggaran lainnya (Dwiputrianti, 2020).

Kajian sebelumnya tentang promosi, seleksi dan penempatan pejabat ASN juga menunjukkan hasil yang kurang optimal. Pertama, penelitian Abdul Halim tahun 2002 “Kebijakan Promosi di Birokrasi Daerah” menyimpulkan bahwa secara umum kebijakan promosi di daerah bertentangan dengan prinsip merit sistem (Dwiputrianti, 2020). Belum

efektifnya penerapan merit sistem dipengaruhi oleh regulasi yang berlaku, lemahnya kontrol eksternal dari masyarakat dan komitmen pemangku kepentingan. Kedua, dalam buku “Penempatan Pejabat Eselon II dan III pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah” menyimpulkan bahwa penempatan pegawai pada jabatan Eselon II dan Eselon III di Provinsi Sulawesi Tengah adalah tidak berdasarkan tuntutan pekerjaan. Penilaian kualifikasi didasarkan pada latar belakang pendidikan dan mengabaikan rekam jejak prestasi kerja, penilaian kompetensi didasarkan pada masa jabatan calon dalam pangkat dan golongan saat ini, prestasi kerja diukur dari Penilaian Kinerja Pegawai (DP3).

Semuanya merupakan sistem rampasan yang tidak mewakili sistem merit. Ketiga, (Elrick, 2020) dalam Pengaruh Promosi Terhadap Kinerja Pejabat Struktural di Pemerintah Kota Manado” menyimpulkan bahwa pengaruh promosi jabatan struktural di pemerintahan kota Manado masih rendah karena dominasi promosi berbasis senioritas dan bukan promosi berdasarkan prestasi. (Elrick, 2020) dalam “Pengaruh Promosi terhadap Kinerja Pejabat Struktural di Pemerintah Kota Manado” menyimpulkan bahwa pengaruh promosi jabatan struktural di Pemerintahan Kota Manado rendah karena dominasi promosi berbasis senioritas dan bukan promosi berdasarkan prestasi. Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa sistem merit belum sepenuhnya diterapkan secara objektif dalam proses seleksi pejabat di instansi pemerintah. Manajemen pengembangan karir ASN cenderung menggunakan pendekatan tradisional karir tertutup, bukan sistem karir terbuka dalam pendekatan modern. Sistem karir tertutup menghasilkan pegawai ASN yang kurang kompeten, berkinerja rendah dan tidak kompetitif (Defriadi, 2017). Paradigma manajemen karir ASN yang baru seharusnya menjadi paradigma dimana pengembangan karir ASN dimulai dari ASN itu sendiri yang akan menyebabkan perubahan dalam organisasi pemerintahan. Clawson, Kotter, Faux dan Mc. Arthur menyatakan bahwa siklus pengembangan karir dimulai dengan penilaian diri sebagai *Career Exploration Program* (CEP) yang terdiri dari lima langkah yang dimulai dengan tahap pengenalan diri. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini lebih menekankan dan membahas diskusi tentang ASN.

Rekrutmen SES berdasarkan merit sistem (*merit-based promotion*) pada dimensi penilaian, kompetensi, kualifikasi, kinerja serta prinsip keadilan dan keterbukaan. Sistem patronase dan rampasan telah digunakan selama beberapa dekade di banyak negara untuk seleksi birokrasi sistem. Sistem itu populer karena kedekatannya dengan kaisar atau otoritas dan itu bisa memastikan keabadian otoritas. Implikasinya tentang sistem pelayanan publik bahwa pelayanan publik didominasi oleh rekan partai atau otoritas, sehingga pelayanan birokrasi menjadi tidak adil, dipilih dan minoritas menindas. Ada banyak kekecewaan tentang sistem, khususnya tentang pelayanan publik. Di wilayah PNS, sistem patronase dan rampasan dipersepsikan dalam pemilihan serta sistem promosi. Sejak *entry level*, seseorang tidak bisa menjadi pegawai negeri jika mereka tidak memiliki rekan-rekan di dalam institusi. Semakin tinggi level atau posisi rekan kerja, semakin besar peluang untuk menjadi pegawai negeri lebih besar. Kebanyakan dari mereka yang menjadi PNS tidak selalu mengikuti ujian sistem, jika ada posisi kosong, hanya perlu mendapatkan seragam, datang ke kantor dan institusi akan membayar (itu disebut “penghormat”). Untuk menjadi “penghormat” tidak harus memiliki pendidikan khusus latar belakang atau keterampilan khusus yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan, jika memasuki pekerjaan itu, akan dididik oleh lembaga untuk menjalankan pekerjaan dan tugas.

Seruan reformasi birokrasi karena banyak elemen negara yang sudah tidak puas dengan pemerintah yang tidak mensejahterakan masyarakat. Reformasi di bidang sipil sistem manajemen menjadi bagian dari reformasi administrasi untuk meningkatkan pemerintahan menjadi lebih baik. (Pranatami et al., 2021) menyatakan bahwa ada tiga

variabel yang harus direformasi, pertama, sifat reformasi; kedua, agen reformasi dan ketiga, lingkungan. Pada tahun 1998 terjadi peristiwa reformasi sudah diselenggarakan pada sistem politik yang lebih luas, acara ini adalah awal dari proses reformasi di semua bagian dari sistem pemerintahan. Tujuan reformasi adalah mewujudkan pemerintahan yang bersih, transparan dan akuntabel.

Pegawai negeri adalah agen reformasi, pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan. Baik atau buruknya kebijakan pelaksanaannya tergantung pada pengguna atau pegawai negeri yang melaksanakannya. Berdasarkan posisi tersebut, PNS memiliki posisi penting untuk menciptakan pemerintahan yang baik atau buruk. Negara Indonesia, perjalanan kebijakan sistem manajemen ketenagakerjaan dimulai pada tahun 1974, ketika tindakan pertama pegawai negeri sistem manajemen diterbitkan. Undang-Undang tersebut bernama UU No. 8 Tahun 1974 tentang Asas-Asas Kepegawaian Umum.

Berdasarkan kondisi politik dan perkembangan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia di dunia, tindakan ini mengalami penyesuaian, setelah dua puluh tahun pada tahun 1999. Tindakan publik baru sistem manajemen personalia pada dasarnya tidak di reformasi. Kedua sistem personalia menekankan pada karir, yang menjadi hak kewajiban, tugas dan sistem manajemen Pegawai Negeri Sipilnya agar terpusat.

Profesionalisme PNS adalah suatu keharusan dan setiap kenaikan pangkat harus didasarkan pada kompetensi, jabatan kinerja dan pangkat pegawai tanpa mempermasalahkan jenis kelamin, ras, agama atau golongan masyarakat. Berdasarkan sistem promosi ASN, kedua kebijakan tersebut menyatakan tentang merit sebagai salah satu persyaratan tetapi sayangnya tidak jelas disebutkan dan karena itu sistem tidak pernah berjalan dengan baik dan ada banyak penyalahgunaan (Pranatami et al., 2021). mengatakan jika manajemen kepegawaian publik tidak ditransformasikan dengan baik menjadi manajemen praktis terpadu, sistem promosi akan menjadi tidak layak. Berdasarkan praktiknya, promosi sistem didominasi oleh subjektivitas, senioritas, kedekatan dengan otoritas, suka dan tidak suka atau politis.

Tatanan tersebut menjadi kegagalan implementasi meritokrasi (Pranatami et al., 2021) manajemen kepegawaian publik mendeklarasikan merit sebagai sistem berbasis untuk menjalankan sistem manajemen sipil yang lebih baik pelayan untuk mencegah dari sistem patronase dan rampasan. Fokus pada sistem promosi PNS, penelitian ini menganalisis perjalanan prestasi dalam manajemen kepegawaian publik di Indonesia khususnya untuk jabatan tinggi. Pemprov merupakan salah satu instansi pemerintah yang paling awal menerapkan merit sistem pada rekrutmen terbuka SES tahun 2014. Sebelum kebijakan seleksi terbuka, proses promosi Pemprov menggunakan sistem *talent scouting* untuk menutup gap kompetensi. Sistem pencarian bakat menggunakan *talent pool* dan cukup berbeda dengan sistem sebelumnya dimana kenaikan pangkat pejabat dilakukan dengan usulan pejabat yang lebih tinggi.

Penempatan merupakan salah satu unsur penting yang harus dijalankan setelah proses seleksi selesai dan harus melalui perhitungan yang matang supaya dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi dengan menempatkan pegawai baru pada suatu posisi tertentu. (Dwiputrianti, 2018) berpendapat bahwa dalam menempatkan pegawai yang telah lolos seleksi harus berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan dalam jabatan tertentu atau lebih dikenal dengan asas "*the right man in the right place and the right man behind the right job*". Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa penempatan pegawai tidak bisa serta merta sembarang dilakukan, tetapi harus melalui pertimbangan tertentu atau yang lebih sering disebut analisis jabatan sesuai kompetensi supaya tidak menempatkan pegawai yang tidak berkompentensi pada suatu pekerjaan. Terdapat enam prinsip dasar dalam penempatan pegawai yakni pegawai harus selalu ditempatkan berdasarkan persyaratan yang ada, kedua, suatu pekerjaan harus ditawarkan kepada

seseorang yang telah memiliki kualifikasi yang tepat, ketiga, pegawai harus mempunyai pemahaman kuat mengenai apa yang menjadi tanggung jawabnya, tidak luput bahwa loyalitas, kerja sama antar karyawan, beban tugas harus terus dikembangkan, kelima, penempatan jabatan harus dipersiapkan jauh-jauh hari dan yang terakhir penempatan pegawai dapat digunakan sebagai percobaan untuk mengukur seberapa layak pegawai menempati sebuah jabatan. Prosedur proses penempatan pegawai bila dimulai dengan analisis pekerjaan dan setiap penempatan yang dilakukan sesuai dengan prosedur akan membuat instansi atau organisasi mendapatkan pegawai yang terbaik yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi dalam penempatan jabatan seorang pegawai, faktor-faktor tersebut meliputi pendidikan terakhir, kondisi kesehatan, baik jasmani maupun rohani, usia calon pegawai, serta berbagai pengalaman bekerja. Kesalahan penempatan pegawai dalam bidang tertentu dapat menyebabkan ketidaksesuaian kinerja. Penerapan konsep yang sudah dijelaskan pada paparan sebelumnya dalam penempatan pegawai khususnya Aparatur Sipil Negara diharapkan dapat ditempatkan sesuai *job description* dan *job specification* sehingga efisiensi dan efektivitas organisasi tercapai. Oleh karena itu, penulis ingin memberikan beberapa contoh kasus yang bisa menjadikan potret penempatan pegawai di Indonesia. Kasus yang akan penulis ambil di antaranya dari berbagai instansi baik pusat maupun daerah berdasarkan data yang ada. Terdapat beberapa kasus yang ditemukan. Berdasarkan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tana Toraja, penempatan Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tana Toraja bisa dikatakan baik, tetapi kurang efektif karena beberapa hal belum terlalu diperhatikan. Aspek tersebut yaitu keterampilan dan kepribadian. Pada aspek keterampilan pegawai di instansi ini belum mampu dan masih perlu peningkatan di bidang pengolahan data dan pelayanan secara *online*. Sementara pada aspek kepribadian berhubungan dengan minat kerja pegawai yang masih rendah sehingga hal ini berakibat pada efektivitas pekerjaan yang dilakukan. Hasil penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa di instansi daerah, masalah penempatan pegawai belum menjadi fokus utama untuk efektivitas tujuan organisasi. Kasus berikutnya, yaitu ada pada Pemerintah Kota Depok yang beritanya dikutip dari Media Indonesia banyak sekali laporan yang masuk kepada Ombudsman RI, informasi ini disampaikan oleh pejabat keasistenan dalam tim tujuh yaitu Ahmad Sobirin. Beliau mengungkapkan bahwa laporan yang masuk mengenai penempatan pegawai birokrat di Kota Depok yang tidak berdasarkan kompetensi, seperti seorang doktor dalam bidang persampahan dari Institut Pertanian Bogor ditempatkan pada posisi jabatan kepala bidang kependudukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil. Selain itu, ada juga ASN yang memiliki gelar insinyur dalam bidang sumber daya air menduduki jabatan sebagai kabid kebakaran Dinas Damkar dan Penyelamatan. Masih banyak lagi contoh kasus lainnya mengenai penempatan yang tidak sesuai bukan hanya di Kota Depok, tetapi hampir terjadi di seluruh Indonesia. Penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah belum sempurna karena tidak sesuai dengan prestasi akademis. Namun, untuk penempatan pegawai berdasarkan pengalaman yang dimiliki, di Seksi Pendidikan Madrasah sudah hampir menyesuaikan untuk mengisi sebuah jabatan. Selain itu, pegawai pada Seksi Pendidikan Madrasah telah memiliki kesehatan fisik dan mental yang dapat memperbaiki kinerja pegawai. Masalah penempatan jabatan juga terjadi di tingkat Kementerian RI salah satunya Kementerian Agama. Komisi Pemberantasan Korupsi telah berhasil mengungkap dugaan suap pada berbagai jabatan di lingkungan Kementerian Agama. Kasus ini mulai terungkap sejak lembaga ini berhasil menangkap praktik korupsi jabatan. Nama-nama yang dikantongi KPK di antaranya adalah Ketua Umum PPP M Romahurmuzy alias Romi, Kepala Kantor Wilayah Kemenag, Jawa Timur Haris Hasanuddin dan Kepala Kantor Kemenag Kabupaten Gresik M.M Wirahadi. KPK

kemudian menetapkan Romi yang juga anggota Komisi XI DPR, Muafiq dan Haris sebagai tersangka jual beli jabatan di Kemenag. Praktik jual beli jabatan semacam ini memberikan gambaran bahwa penempatan jabatan di Indonesia masih kacau. Praktik mal administrasi masih kerap ditemukan. Berdasarkan hal ini tentunya faktor-faktor dalam penempatan jabatan seperti kemampuan, kompetensi dan keterampilan sudah tidak menjadi dasar pertimbangan dalam penempatan. Kiat-kiat yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi penyelewengan tersebut diperlukan adanya perbaikan dalam penyatuan peraturan terkait mekanisme pengangkatan pejabat tinggi yang mengacu pada sistem merit serta pembatasan kewenangan kepala instansi dalam mengangkat pejabat atau pegawai.

Rekrutmen dan seleksi SES di Pemerintah Provinsi dilakukan untuk Kepala Dinas Kesehatan; Kepala Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan; Kepala Badan Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah; Wakil Direktur Tata Usaha dan Wakil Direktur Pelayanan RSUD dr. Moewardi. Pengumuman Nomor : 01/Pansel/XI/2014 pada tanggal 5 November 2014 oleh Panitia Seleksi Rekrutmen Jabatan SES Pratama Provinsi. Seleksi jabatan SES Pratama di Pemerintah Provinsi. dilakukan dengan rekrutmen terbuka sesuai dengan Teori Woodard, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, dan Permenpan RB Nomor 13 Tahun 2014 sebelum diterbitkannya Peraturan Presiden tentang Kependudukan. *Service Management*, yang didasarkan pada prinsip kewajaran dan penilaian kualifikasi, kompetensi dan prestasi kerja. Rumusan masalah penelitian ini adalah penerapan merit system dalam pemilihan SES Pratama oleh Pemerintah Provinsi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis penerapan merit sistem dalam pemilihan SES Pratama di Pemerintah Provinsi.

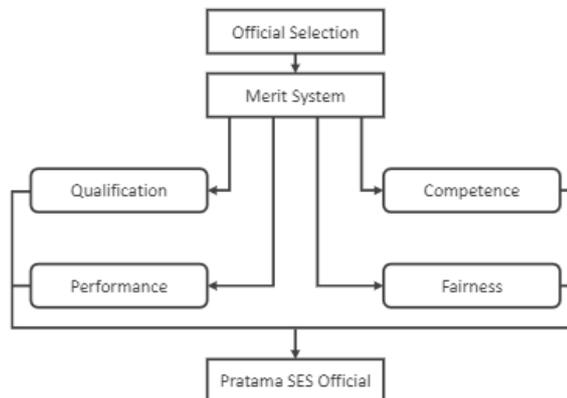
## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan dan menganalisis hasil. Data primer diperoleh melalui wawancara. Data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dari jurnal terkait, buku, laporan eksekutif, dokumen dan peraturan perundang-undangan yang ada. Narasumber penelitian ini adalah Kepala BKD, Sekretaris BKD, Kabag Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian BKD, Kasubbag Jabatan Struktural BKD, Anggota Panitia Seleksi dan Komisariss KASN. Narasumber dipilih karena memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam proses seleksi SES Pratama di Pemerintah Provinsi. Fokus kajian adalah penerapan merit sistem pada proses seleksi pejabat SES Pratama. Lokasi penelitian berada di BKD Pemerintah Provinsi. Sebagai pengadopsi sistem merit paling awal dalam proses seleksi pejabat SES Pratama. Objek analisisnya adalah seluruh tahapan dalam proses seleksi. Unit analisis berada pada dimensi merit sistem (kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja dan prinsip kewajaran). Teknik analisis data menggunakan tiga tahapan kegiatan yaitu reduksi data dilakukan dengan mengolah catatan-catatan tertulis di lapangan (dengan seleksi, penyederhanaan, abstraksi dan transformasi); data disajikan untuk mengatur atau memadatkan kumpulan informasi yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan tindakan; penarikan kesimpulan/verifikasi dengan menghubungkan masalah pokok, teori dan analisis data untuk menguji keabsahan data penelitian.

Sistem merit mulai digunakan pada pertengahan abad kesembilan belas sebagai prinsip utama dalam sistem manajemen pejabat layanan publik AS. Sistem merit di AS digunakan sebagai *counter* terhadap berbagai praktik patronase untuk mengembangkan pejabat federal yang murni berbasis kompetensi. Konsep merit dapat ditelusuri ke presiden AS ke-28, Thomas Woodrow Wilson, yang menyoroti perlunya netralitas birokrasi. Dorongan Presiden Wilson untuk melembagakan meritokrasi dalam birokrasi

pemerintah AS menempatkan netralitas birokrasi dari politik menjadi fokus. Netralitas yang diikuti dengan persyaratan kompetensi birokrat karir dan transparansi yang memungkinkan masyarakat secara terbuka memantau dan mengontrol. Penerapan merit sistem di era Presiden Wilson adalah melalui diundangkannya *Federal Pendleton Service Act* pada tahun 1883. Sistem merit dilakukan melalui berbagai praktik kepegawaian seperti tes kompetitif dan terbuka serta mencegah kontrol pejabat publik oleh pengaruh politik. Woodard menyatakan bahwa dalam manajemen pelayanan publik, merit sistem berfungsi sebagai nilai atau prinsip yang berkonotasi keadilan, kesetaraan dan rasa hormat dalam pekerjaan publik, yang didasarkan pada kinerja, bukan atas dasar politik, diskriminasi atau tindakan pilih kasih lainnya. Sistem merit digunakan dalam tradisi pelayanan publik atau sebagai tema dan diimplementasikan dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

Berdasarkan sistem merit, PNS atau rakyat terlibat dalam pemerintahan mampu melaksanakan tugasnya dengan terampil dan profesional. Sistem merit dalam praktik manajemen publik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah didasarkan pada UU ASN dimana prinsip kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja dan keadilan digunakan dalam proses promosi. Pasal 1 UU ASN menyatakan bahwa sistem merit adalah kebijakan dan pengelolaan ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar tanpa diskriminasi atas latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status perkawinan, usia atau cacat.



Gambar 1. Sistem Merit Seleksi Pejabat SES Pratama Sertifikat Jabatan Persyaratan Jabatan Rekam Jejak Pendidikan Terakhir

Proses seleksi berbasis merit SES Pratama di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mengikuti syarat dan prosedur yang telah ditentukan, dimana penilaian kualifikasi, kompetensi dan prestasi kerja, serta prinsip keadilan dan keterbukaan diterapkan dalam tahapan proses seleksi. Sebelum proses seleksi dimulai, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah membentuk Panitia Seleksi yang beranggotakan 9 (sembilan) orang. Hal ini sesuai dengan Permenpan RB Nomor 13 Tahun 2014 dan PP 11 tentang Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil bahwa panitia seleksi berjumlah ganjil, paling sedikit 5 (lima) dan paling banyak 9 (sembilan) orang.

Panitia seleksi juga melaksanakan tugasnya (merencanakan dan mengeluarkan jadwal dan tahapan, menentukan metode seleksi dan membuat materi seleksi, menentukan sistem yang akan digunakan di setiap tahapan, menentukan kriteria penilaian administrasi dan kompetensi, mengumumkan rekrutmen pembukaan dan persyaratan, melakukan administrasi dan penilaian kompetensi, menulis dan menyampaikan laporan penilaian kepada Pejabat Pembina Kepegawaian/PPK).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Kualifikasi

Kualifikasi dalam proses seleksi SES Pratama di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah didasarkan pada tingkat pendidikan dan program studi peserta. Itu dibandingkan dengan persyaratan pendidikan yang ditunjukkan oleh kualifikasi pekerjaan dalam analisis pekerjaan. Kualifikasi pendidikan ditetapkan sebagai salah satu poin kualifikasi dalam proses seleksi. Persyaratan ini dibuat untuk mendapatkan kandidat yang cocok untuk posisi tersebut. Persyaratan tersebut sesuai dengan Peraturan Pemerintah tentang Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil Pasal 169 bahwa kualifikasi diartikan sebagai pendidikan formal dari jenjang terendah sampai dengan jenjang tertinggi. Kualifikasi pendidikan menjadi acuan untuk memastikan kesesuaian pengetahuan dan keahlian pelamar dengan kualifikasi yang dibutuhkan dari posisi yang dilamar. Kualifikasi adalah keterampilan yang diperlukan untuk melakukan sesuatu atau untuk menduduki suatu jabatan tertentu, dengan kata lain kualifikasi diartikan sebagai persyaratan akademik dan teknis yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Selain kualifikasi pendidikan, Pemerintah Provinsi juga mensyaratkan rekam jejak karir pelamar untuk menilai kesesuaian pekerjaan pelamar sebelumnya dengan persyaratan posisi yang dilamar pelamar. Penilaian rekam jejak dilakukan untuk menyeleksi pelamar yang paling memenuhi syarat dengan meninjau semua rekam jejak yang diajukan pelamar kepada panitia seleksi. Cara yang paling umum dari sistem merit adalah bahwa posisi diberikan kepada kandidat dengan kualifikasi terbaik sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan untuk posisi itu.

Namun, berdasarkan identifikasi sumber kami dan pengamatan kami, kualifikasi dimensi belum dilaksanakan dengan baik. Peninjauan kualifikasi pelamar tidak hanya dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan dan rekam jejak tetapi juga harus mempertimbangkan indikator penting lainnya, yaitu pelatihan atau kursus. Sertifikasi diklat terabaikan dan bukan bagian dari persyaratan dalam pemilihan jabatan ASN di Pemprov. Terdapat tiga isu utama terkait penerapan merit sistem, yaitu masalah kriteria kualifikasi (seharusnya kriteria kualifikasi apa), masalah persyaratan pekerjaan (apa persyaratan pekerjaan yang tepat) dan berapa bobot masing-masing kriteria kualifikasi.

### B. Tes Penilaian Kompetensi

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menggunakan *assessment center* untuk melakukan serangkaian tes penilaian kompetensi kepada pelamar. Menurut Noe kompetensi adalah kumpulan kemampuan, meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai atau karakteristik pribadi yang memungkinkan seseorang berhasil menyelesaikan pekerjaannya melalui penyampaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas. Uji kompetensi penilaian dilakukan oleh pihak ketiga (*assessment center*). Uji penilaian kompetensi adalah uji kompetensi manajerial dan teknis. Asesmen kompetensi sosial budaya tidak dilakukan karena sebagian besar peserta berasal dari Jawa Tengah dan dianggap memahami budaya Jawa Tengah. Kompetensi manajerial sangat penting, strategis dan krusial untuk memahami keterampilan dan perilaku peserta dalam mengelola suatu lembaga pemerintah. Sedangkan kompetensi teknis diperlukan untuk memahami kemampuan teknis calon untuk melaksanakan tugas. Kompetensi yang diuji meliputi pengetahuan, keterampilan dan integritas untuk memahami perilaku pelamar termasuk motivasi,

sikap, keterampilan, pengetahuan, karakteristik dan nilai-nilai pribadi lainnya. Penilaian kompetensi Pemerintah Jawa Tengah ada beberapa faktor untuk memahami kompetensi keahlian seseorang, antara lain (1) Keyakinan dan nilai-nilai; (2) Keterampilan; (3) Pengalaman; (4) Karakteristik kepribadian; (5) Motivasi; (6) Masalah Emosional; (7) Kemampuan Intelektual dan (8) Budaya Organisasi.

Penggunaan metode *assessment center* dalam seleksi SES Pratama di Pemerintah Provinsi sejalan dengan Permenpan RB No. 13 Tahun 2014. Permenpan RB No. 13 Tahun 2014 menyebutkan bahwa penilaian kompetensi manajerial ASN SES diperlukan (1) Untuk posisi SES Pratama, Madya dan Utama, dengan menggunakan metode *assessment center*; (2) Dalam hal metode *assessment center* tidak memungkinkan di daerah, dapat digunakan metode psikometri, wawancara, analisis kasus atau metode presentasi; (3) standar kompetensi manajerial dikembangkan dan dikeluarkan oleh masing-masing lembaga sesuai dengan kebutuhan jabatan dan dapat dibantu oleh tim penilai; (4) Poin-poin wawancara disiapkan oleh Panitia Seleksi. Berdasarkan peraturan tersebut juga disebutkan bahwa penilaian kompetensi teknis/bidang dilakukan sebagai berikut: (1) menggunakan metode tertulis, wawancara, dan lainnya; (2) standar kompetensi dikembangkan dan dikeluarkan oleh masing-masing lembaga sesuai dengan kebutuhan jabatan dan dapat dibantu oleh tim penilai; (3) standar kompetensi manajerial dan teknis yang dikeluarkan oleh masing-masing lembaga mengacu pada persyaratan yang ada, jika tidak tersedia maka diterbitkan standar sesuai dengan kebutuhan lembaga masing-masing dan (4) Hasil evaluasi disampaikan oleh tim penilai kompetensi kepada Panitia Seleksi.

Pemerintah Provinsi memiliki *talent pool* untuk pertimbangan dan perbandingan dalam penilaian kompetensi. BKD Pemerintah Provinsi melakukan tes pemetaan pegawai ASN setiap tahun untuk memahami kompetensi dan bakat di masing-masing Unit/Badan/Kantor. Mayoritas pemetaan kompetensi adalah untuk posisi Administrator, sementara sebagian kecil untuk posisi SES dan Supervisor. BKD Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mengalokasikan program dan anggaran untuk kegiatan pemetaan kompetensi ASN setiap tahun. Selain program rutin BKD, pemetaan kompetensi juga dilakukan bekerjasama dengan instansi lain yang juga memiliki program pemetaan ASN seperti BKN dan LAN. Data dari pemetaan kompetensi tersebut juga menjadi dasar pertimbangan dalam penilaian kompetensi pelamar SES Pratama.

Belum adanya standar kompetensi jabatan di Pemerintah Provinsi, termasuk salah satunya untuk jabatan SES Pratama, menjadi salah satu kelemahan dalam proses penilaian kompetensi. Standar kompetensi adalah persyaratan minimal bagi seorang pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu agar orang tersebut dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Standar kompetensi tersebut menjadi acuan untuk mengukur setiap unit kompetensi bagi pejabat ASN di setiap instansi pemerintah. Standar kompetensi harus digunakan untuk memastikan kelengkapan dan kualitas penilaian kompetensi pada pemilihan pejabat SES Pratama. Standar Kompetensi formal bagi Pemerintah Provinsi dalam bentuk peraturan daerah atau Peraturan Gubernur belum tersedia. Standar kompetensi yang digunakan untuk mengukur kompetensi peserta seleksi pejabat SES Pratama di Pemerintah Provinsi dibuat oleh *assessment center*.

### C. Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja peserta seleksi SES Pratama pada seleksi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut: pertama, penilaian administratif, dimana pelamar wajib menyerahkan/mengumpulkan Sasaran Kinerja Pegawai

(SKP); kedua, panitia mengkaji rekam jejak peserta dengan berkoordinasi dengan BKD. SKP yang dipersyaratkan adalah SKP tahun terakhir, dengan nilai minimal “baik” untuk semua item. Jika ada peserta yang tidak menyerahkan SKP tahun terakhir dengan nilai minimum yang dipersyaratkan, maka peserta akan tereliminasi dari tahap seleksi berikutnya. Panitia seleksi bekerja sama dengan BKD untuk meninjau rekam jejak prestasi kerja, melacak kinerja pelamar selama bekerja. Kedua poin penilaian ini menunjukkan komponen penilaian kinerja dilakukan dengan mempertimbangkan baik sarana administratif (melalui penilaian SKP) dan fakta (melalui tinjauan rekam jejak peserta).

Penilaian kinerja dilakukan untuk menilai kinerja pelamar sebelumnya, untuk menilai kesesuaian dan kinerja yang dapat mendukung pelamar dalam menjalankan tugas pejabat SES Pratama. Kinerja adalah perilaku nyata setiap orang dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan perannya dalam organisasi. Penilaian kinerja pelamar seleksi SES Pratama digunakan untuk memahami kinerja mereka dari perspektif organisasi pemerintah. Penilaian kinerja difokuskan untuk mengukur sejauh mana pelamar dapat memenuhi persyaratan kompetensi untuk posisi SES Pratama. Penilaian kinerja yang objektif adalah penekanan dalam menentukan poin penilaian kinerja untuk setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) instansi pemerintah di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Salah satu prioritas utama Pemerintah Provinsi Jawa Tengah untuk memastikan keberhasilan pegawai ASN adalah dengan menerapkan manajemen kinerja yang konsisten sesuai dengan regulasi yang ada. Penilaian kinerja dalam seleksi SES Pratama Pemprov melibatkan komunikasi dua arah yang intens antara Panitia Seleksi dan Sekretariat Seleksi (BKD).

Pemerintah mencermati sistem merit dalam pemilihan SES Pratamanya karena dimensi penilaian kinerja digunakan sebagai salah satu penilaiannya. Penilaian kinerja, calon yang lolos seleksi jabatan SES Pratama diharapkan memiliki kualitas dan kinerja yang baik, yang akan mendukung mereka untuk tampil maksimal dalam jabatannya sebagai pejabat SES Pratama. Sistem merit menilai kinerja pegawai ASN karena hanya pegawai yang sebelumnya memberikan kinerja yang baik yang memenuhi syarat untuk mendapatkan pekerjaan tersebut. Seleksi terbuka dan kompetitif untuk posisi SES Pratama mengurangi intervensi politik dalam birokrasi, dan juga meningkatkan produktivitas birokrasi. Penerapan sistem merit pada dimensi prestasi kerja memerlukan standar kinerja untuk menilai kinerja pegawai. Standar prestasi kerja harus dipenuhi oleh pemegang jabatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab jabatan. Panitia Seleksi harus meninjau kinerja setiap peserta untuk memastikan kinerja mereka sesuai dengan pekerjaan yang mereka lamar (terutama deskripsi dan spesifikasi pekerjaan), kinerja target dan penilaian kinerja. Hal ini untuk memastikan kesesuaian calon dengan tugas pejabat SES Pratama. Namun berdasarkan analisis data yang terkumpul, terdapat kelemahan dalam pengukuran/penilaian pekerjaan yang dilakukan dengan menggunakan Prestasi Kerja Pegawai (SKP). Penilaian SKP kurang objektif karena belum adanya standar prestasi kerja sebagai tolak ukur. Dasar hukum standar prestasi kerja sebagai tolak ukur penilaian kinerja tidak tersedia. Idealnya, penilaian kinerja harus mengacu pada standar kinerja untuk posisi yang ditentukan oleh instansi pemerintah. Pemerintah Provinsi wajib memiliki tolak ukur kinerja untuk seluruh jabatan ASN di seluruh OPD. Kurangnya benchmark tersebut tidak sejalan dengan pendapat Werther dan Davis yang menyatakan bahwa pada dasarnya ada empat syarat yang diperlukan dalam penilaian kinerja: (1) harus dikaitkan dengan analisis proses yang berhubungan dengan pekerjaan, (2) harus praktis (alat ukur dapat diterapkan dan

dipahami oleh penilai), (3) memiliki standar prestasi kerja (harus ada standar yang seragam untuk tolak ukur), (4) menggunakan alat ukur yang akuntabel (alat ukur harus mudah, dapat diandalkan, dan melaporkan kinerja nyata).

**D. Prinsip Keadilan dan Keterbukaan**

Sebuah fenomena menarik bahwa seleksi SES Pratama di Pemerintah Provinsi menerapkan prinsip keadilan dan keterbukaan dalam setiap tahapan proses seleksi, mulai dari pengumuman lowongan pejabat SES Pratama hingga pengumuman hasil seleksi. Keadilan adalah suatu kondisi di mana program dan kebijakan pemerintah diterapkan secara adil untuk semua tanpa diskriminasi (tanpa mempertimbangkan status, latar belakang ras, afiliasi kepercayaan, atau jenis kelamin). Seleksi Pejabat SES Pratama di Pemprov dilakukan secara terbuka bagi siapa saja, pelamar dari dalam maupun luar Pemprov diperbolehkan melamar dan melalui proses seleksi. Seleksi terbuka SES Pratama di Pemerintah Provinsi dilakukan untuk merekrut petugas ASN yang kompeten, profesional dan kompetitif dengan tingkat integritas yang tinggi seperti yang dipersyaratkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan Permenpan RB Nomor 13 Tahun 2014. Keterangan mengenai proses seleksi SES Pratama di Pemerintah Provinsi dapat diakses secara luas, yang memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai ASN untuk melamar posisi SES Pratama. Lowongan untuk posisi SES Pratama terbuka untuk umum dan semua karyawan diberi kesempatan untuk melamar tanpa ada informasi tersembunyi mengenai persyaratan, tahapan dan sistem seleksi.

Kebijakan kewajaran dan keterbukaan diterapkan untuk memberikan rasa keadilan bagi seluruh pelamar yang mengikuti proses rekrutmen dan seleksi jabatan. Itu diterapkan kepada semua peserta yang memenuhi persyaratan dengan tidak membedakan penilaian pelamar. Hal itu juga diberikan dengan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai ASN yang memenuhi persyaratan jabatan tanpa ada diskriminasi. Lowongan SES Pratama diumumkan kepada publik melalui web/situs resmi BKD Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Juga didistribusikan dalam bentuk surat edaran ke seluruh OPD/Satwil di Jawa Tengah. Pengumuman tersebut menyebutkan jumlah lowongan kerja beserta persyaratan dan kriterianya yaitu kualifikasi (pendidikan, pengalaman), kompetensi (keahlian, pengetahuan, keterampilan, integritas), prestasi kerja (kuantitas, kualitas), serta asas keadilan dan keterbukaan. Jika ingin mencapai objektivitas dan keadilan pengangkatan pejabat harus didasarkan pada nilai-nilai impersonal dan keterbukaan.

Pengumuman lowongan pekerjaan untuk posisi Pratama SES di Pemprov oleh panitia seleksi sudah sesuai dengan Permenpan RB No 13 tahun 2014, yang mengatur bahwa pengumuman lowongan ASN SES harus dilakukan melalui media cetak nasional dan media elektronik dan lowongan pekerjaan harus diumumkan selambat-lambatnya 15 (lima belas) hari kalender sebelum berakhirnya tanggal penyerahan. Pemerintah Provinsi berkomitmen untuk menjunjung tinggi keterbukaan informasi dalam rekrutmen pejabat SES Pratama. Pengumuman selambat-lambatnya 15 hari sebelum akhir periode pengajuan. Lowongan tersebut juga diumumkan secara terbuka sesuai dengan ketentuan dan persyaratan pemilihan pejabat SES Pratama. Komitmen Pemerintah Provinsi dalam menerapkan prinsip kewajaran ditunjukkan dari transparansi dan akuntabilitas prosesnya. Transparansi proses dapat dilihat dari pengungkapan mekanisme seleksi terbuka, transparansi ditunjukkan dengan penggunaan mekanisme seleksi terbuka, mulai dari pengumuman lowongan, pendaftaran, penilaian, pengumuman hasil, pelantikan/sumpah dan penempatan pejabat. Akuntabilitas ditunjukkan dari pendokumentasian pada seluruh tahapan proses seleksi yang dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, meskipun

masih terdapat beberapa kelemahan. Prinsip-prinsip tersebut diadopsi sebagai pertanggungjawaban kepada publik atas segala tindakan, upaya, perilaku dan kegiatan pemilihan SES Pratama di Pemerintah Provinsi.

Pemilihan pejabat SES Pratama di lingkungan Pemprov dilakukan secara objektif, kompetitif dan berbasis merit untuk menghasilkan pejabat ASN yang profesional. Sistem merit adalah serangkaian kebijakan dan praktik kepegawaian yang menitikberatkan pada kompetensi, kapabilitas, kualifikasi dan kinerja dalam berbagai keputusan, termasuk keadilan dan kesetaraan sebagai pedoman nilai utama. berbagai kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Hal ini juga sesuai dengan Pasal 108 Ayat (3) UU ASN yang menyatakan bahwa rekrutmen pejabat SES Pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS, dengan mempertimbangkan kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan, pelatihan, jalur catatan, integritas dan persyaratan jabatan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pasal (4) UU tersebut menyebutkan bahwa rekrutmen pejabat SES Pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif di tingkat nasional atau di Kabupaten/Kota dalam 1 (satu) Provinsi. Seleksi terbuka pejabat SES Pratama merupakan langkah positif bagi reformasi birokrasi kepengurusan ASN. Kemudian dilakukan perekrutan dan penempatan pejabat ASN sesuai dengan kompetensinya.

Hambatan politik untuk Implementasi Sistem merit tuduhan itu sering dilontarkan bahwa pemerintahan demokratis dalam bahasa latin Amerika tidak mau atau tidak mampu mengganti sistem rampasan dengan sistem merit. Kegagalan mereka khususnya terlihat di bidang-bidang rekrutmen dan seleksi karyawan. Sebaliknya, pemerintah militer cenderung merekrut dan memilih karyawan berdasarkan prestasi tetapi sering dikritik karena catatan buruk mereka dalam memberikan proses hukum bagi pegawai negeri.

Kegagalan pemerintah Roldos-Hurtado yang dipilih secara populer untuk memilih karyawan yang menggunakan prinsip merit dibuktikan dengan jelas oleh peningkatan jumlah pejabat politik selama periode 1979-84. Meskipun ini tentu saja mencerminkan tren yang meningkat dalam penggunaan barang rampasan oleh pemerintahan demokratis, beberapa faktor lain berkontribusi terhadap ini fenomena. Misalnya, pemerintah baru dengan cepat memperluas layanan sosial seperti kesehatan, pendidikan, pertanian dan pembangunan pedesaan.

Akibatnya, 6.059 posisi karir baru diciptakan selama pemerintahan Roldos-Hurtado selama lima tahun. Posisi ini telah dianggarkan dan perlu diisi dengan cepat. Banyak administrator agensi merasa bahwa sistem merit menyebabkan penundaan yang signifikan dalam penempatan staf pada posisi yang baru dibuat dalam program sosial ini. Lebih nyaman untuk menunjuk, bukan memilih berdasarkan standar prestasi dalam situasi seperti itu. Oleh karena itu, prinsip merit sering mengambil kursi kembali untuk kemanfaatan, baik politik maupun administratif.

Namun demikian, kritik mengenai ketidakefisienan pemerintah demokratis dalam mengelola sistem kepegawaian berbasis prestasi agak menyesatkan karena hanya sedikit pemerintah yang dipilih secara demokratis di negara-negara kurang berkembang. Bangsa-bangsa selalu mendapatkan banyak pengalaman dengan prinsip-prinsip merit. Berdasarkan negara-negara seperti sebagai Ekuador, di mana proses demokrasi terus-menerus diinterupsi oleh adanya kudeta militer, lembaga demokrasi tidak pernah mendapatkan keahlian di depan umum manajemen. Administrator publik membutuhkan kesempatan untuk belajar dari keberhasilan dan kegagalan pemerintahan sebelumnya dan untuk membangun fondasi diletakkan oleh

pendahulunya para pendahulunya. Hal ini tidak dapat terjadi kecuali suksesi demokrasi dilembagakan.

Kedua, peran sistem rampasan dalam memperkuat politik pihak, seperti yang terjadi di Amerika Serikat, tidak boleh diabaikan. Terdapat suatu negara di mana demokrasi terbengkalai selama sepuluh tahun, hingga sekarang mengharapkan pekerjaan diisi atas dasar jasa mungkin mirip dengan “menempatkan kereta di depan kuda”. Namun, hambatan politik untuk sistem personel berbasis prestasi di Ekuador mungkin tidak dapat diatasi. Pemerintahan Roldos-Hurtado berhasil mengalihkan kekuasaan ke pemerintahan lain yang dipilih secara demokratis pada tahun 1984, yaitu Leon Febres-Cordero dan Blasco Penaherrera. Sementara legitimasi bukanlah nilai yang ditanamkan dalam satu suksesi demokrasi, hal tersebut mungkin bahwa penggunaan prosedur seleksi merit dapat meningkat sebagai demokrasi tradisi berlangsung di Ekuador. Mungkin juga, bagaimanapun, bahwa sistem merit yang direncanakan untuk Ekuador pada tahun 1963 mungkin bukan yang akhirnya berakar sana. Sekarang sudah diketahui bahwa layanan sipil Amerika mengizinkan lebih banyak ruang untuk personalisme dan janji politik. Terdapat beberapa cara yang sama bahwa pegawai negeri AS kurang rasional dan objektif daripada sistem Jerman, sistem Amerika Latin terikat untuk mengembangkan kepribadian mereka sendiri. Mungkin saja orang Amerika Latin sistem akan mencapai titik keseimbangan antara jasa dan rampasan yang cenderung lebih ke arah sistem rampasan daripada Eropa dan Amerika Utara.

#### **E. Penerapan Sistem Merit Berdasarkan Kompetensi**

Terdapat beberapa bagian ini akan membahas lebih lanjut mengenai penerapan merit sistem berdasarkan kompetensi. Apabila mengacu pada visi Indonesia 2045 yakni mengembangkan perekonomian berkelanjutan yang dilakukan secara gencar. Adanya visi tersebut menyebabkan pemerintah mulai menyadari agar dapat mencapainya sangat diperlukan ASN yang mempunyai kompetensi yang baik ketika menduduki suatu jabatan tertentu. Kompetensi adalah gambaran tentang perilaku sedangkan kompeten (kecakapan) adalah gambaran dari hasil suatu pekerjaan.

Merit sebagai konsep sudah digunakan sejak lama, Dinasti China menjadi kaisar yang menggunakan kompetisi untuk memilih petugas mereka. Sistem merit sebagai sistem personalia di mana prestasi atau pencapaian komparatif mengatur pemilihan dan kemajuan setiap individu dalam layanan dan di mana kondisi dan penghargaan kinerja berkontribusi pada kompetensi dan kelangsungan layanan. Fitur sistem merit termasuk ujian kompetitif terbuka, kriteria penghargaan keunggulan individu dan klasifikasi karyawan berdasarkan analisis kinerja yang objektif. Namun, tidak ada satu pendekatan terbaik untuk desain sistem personalia modern. Salah satu pendekatan mungkin digunakan dalam mengisi jenis pekerjaan tertentu, yang lain dalam mengisi jenis lain. Efektivitas merit sistem dapat ditingkatkan dimulai dari yang sedang dilaksanakan, pemerintah Indonesia telah mengambil langkah menyederhanakan birokrasi yang ada di semua lembaga dan kementerian yang ada di Indonesia. Berdasarkan mandat presiden, penyederhanaan tersebut dilakukan dengan merampingkan jabatan eselon menjadi dua level saja yakni eselon I dan II serta mengganti jabatan eselon III (administrator) dan eselon IV (pengawas) dengan jabatan fungsional yang lebih menekankan pada menghargai kompetensi dan keahlian yang harus dilaksanakan.

Mandat presiden tersebut telah tertuang dalam Surat Edaran Nomor 384, 390 dan 391 Tahun 2019 Tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi yang ditujukan kepada semua menteri kabinet Indonesia maju, gubernur,

wali kota dan bupati serta semua instansi pemerintahan baik pusat maupaun daerah. Salah satu upaya penting dalam menyeleksi ASN yang berkompeten adalah dengan adanya pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi dapat diperoleh melalui program pengembangan berupa pendidikan dan pelatihan (diklat), pertukaran pegawai dan praktik kerja. Selain itu, kompetensi bisa didapatkan melalui berbagai cara seperti pengalaman hidup dan aktivitas di tempat kerja dan program pengembangan. Adanya penyederhanaan birokrasi tersebut sangat mendukung dalam pelaksanaan sistem merit saat ini, dengan mengutamakan kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing ASN. Penyederhanaan birokrasi tersebut juga dapat membantu lembaga pengawasan ASN, yakni Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam menjalankan tugasnya sebagai pengawas sistem merit yang ada di pemerintahan Indonesia. Hal tersebut dapat sebagai pemacu untuk para ASN agar dapat meningkatkan kompetensi dan keahliannya agar dapat menduduki jabatan fungsional tersebut, melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan jabatan fungsional yang akan diduduki. Selain itu, langkah yang dapat dilakukan adalah penilaian yang ketat pada akhir proses pendidikan dan pelatihan jabatan fungsional tersebut dengan tujuan ketika para ASN sedang mengikuti pendidikan dan pelatihan benar-benar belajar dan memahami materi yang telah diberikan oleh pemateri dalam pelatihan dan pendidikan tersebut. Aparat negara yang telah menyelesaikan pendidikan dan pelatihan dapat menjadi ASN yang memiliki kompetensi dan keahlian yang lebih baik dibandingkan sebelum mengikuti pelatihan dan pendidikan serta dapat menjalankan tugasnya sebagai pejabat fungsional sesuai dengan aturan yang ada. Berdasarkan praktiknya pengembangan kompetensi masih sering diabaikan oleh beberapa instansi pemerintah dan masih kurang teratur. Hal tersebut dapat terlihat dari beberapa kementerian, lembaga dan pemerintahan daerah belum mempunyai daftar yang memadai dalam hal perencanaan kompetensi, misalnya jika diadakan pelatihan yang mengikuti hanya pegawai yang berminat. Begitu pula dengan kurangnya minat pegawai untuk melanjutkan pendidikan. Hal ini terlihat sangat tidak sistematis karena seharusnya semua ASN mengikuti pelatihan yang diadakan oleh instansi pemerintah tempatnya bekerja, secara bergantian antar sesama ASN, bukan hanya ASN yang berminat saja. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara telah membuka ruang bagi ASN dalam pengembangan kompetensi, dimana setiap ASN berhak mendapatkan pengembangan diri selama 20 jam dalam setahun serta UU tersebut mengharuskan instansi pemerintah untuk membuat daftar perencanaan pengembangan ASN dalam setiap tahunnya. Namun, masih ada beberapa instansi pemerintah yang tidak menjalankan tugas tersebut, sehingga mengakibatkan terjadinya berbagai permasalahan manajemen ASN dalam penerapan sistem merit. Permasalahan demikian terjadi ketika akan dilakukan penempatan ASN terutama dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) berupa Panitia JPT yang berkompeten, kredibel dan nonpolitik menjadi sangat terbatas, jumlah audit dan *assessment center* yang terakreditasi yang juga terbatas, serta pengisian JPT yang belum berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kebutuhan organisasi. Permasalahan tersebut mengakibatkan banyak posisi di instansi pemerintah diisi oleh ASN yang tidak berkompeten dan takut bersaing secara sehat dengan ASN lainnya. Oleh karena itu, adanya sistem merit ini diharapkan dapat menciptakan ASN yang memiliki kompetensi ketika menduduki suatu jabatan tertentu serta ASN yang lebih peduli terhadap kebutuhan masyarakat dengan memberikan pelayanan yang maksimal. Selain itu, pentingnya sinergitas antara badan kepegawaian dan lembaga diklat pada semua tingkatan karena kedua lembaga tersebut yang paling mengetahui kebutuhan diklat bagi ASN. Agar dapat mencapai

tujuan tata kelola pemerintahan yang baik, diperlukan beberapa hal yang harus dilakukan oleh pemerintah dalam aspek kompetensi dalam sistem merit pada ASN di Indonesia. Dalam mengatasi permasalahan tersebut, Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah mengeluarkan acuan mengenai pengembangan kompetensi dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi ASN. Adanya peraturan tersebut diharapkan dapat menjadi acuan dalam pelaksanaan program peningkatan kompetensi dasar. Beberapa kementerian di Indonesia sudah mulai mengembangkan kompetensi dengan membuat rencana diklat secara sistematis, contohnya adalah Kementerian Keuangan. Adanya pedoman mengenai kompetensi tersebut seharusnya menjadikan semua instansi pemerintah mulai mengikuti membuat daftar rencana diklat rutin setiap tahunnya di instansi masing-masing secara sistematis. Hal yang dapat dilakukan selanjutnya adalah mewajibkan semua ASN untuk mengikuti diklat setiap tahunnya secara bergantian antara sesama pegawai minimal satu kali dalam satu tahun, jika tidak mengikuti diklat tersebut selama dua kali berturut-turut, ASN harus mendapatkan *punishment* berupa pemindahan tugas atau *non-job*. Kehadiran diklat rutin dapat meningkatkan kompetensi individu ASN. Apabila ASN semakin berkompeten, ASN dapat ditempatkan pada posisi apa saja yang sesuai dengan kompetensinya dan dapat pula mempermudah kenaikan jabatan. Langkah berikutnya yang dapat dilakukan oleh instansi pemerintah, baik pusat dan daerah serta lembaga diklat adalah dengan mengadopsi sistematis diklat yang dilaksanakan pada sektor *private* yang cocok diterapkan pada sektor pemerintah agar dapat meningkatkan kompetensi ASN untuk mendukung manajemen ASN dan sistem merit di Indonesia. Kemudian merancang kurikulum diklat yang sesuai lembaga, kementerian atau Pemerintah Daerah yang akan mengikuti diklat sesuai dengan kebutuhan masing-masing setiap instansi pemerintah tersebut yang harus ditekankan dalam pelaksanaan diklat, misalnya untuk Kementerian Pekerjaan Umum maka kurikulum pengetahuan yang harus ditekankan adalah mengenai manajemen konstruksi karena kementerian tersebut mengurus pembangunan infrastruktur, sedangkan pada Pemerintahan Daerah yang termasuk dalam daerah rawan bencana, kurikulum pengetahuan yang harus ditekankan pada ASN pada saat mengikuti diklat adalah mengenai kebijakan mitigasi bencana dan pascabencana agar para ASN di daerah tersebut mempunyai pedoman ketika terjadi bencana yang datang secara tiba-tiba, serta lebih responsif dan tidak lamban dalam mengambil keputusan. Selanjutnya, salah satu aspek yang perlu diperhatikan ketika akan diadakan suatu diklat adalah fasilitas ketika mengikuti diklat agar sesama ASN tidak saling lempar ketika diminta untuk mengikuti diklat seperti fasilitas akomodasi dan transpor dengan kualitas yang baik, dapat menjadi daya tarik para ASN untuk mengikuti diklat yang diadakan instansi pemerintah tempatnya bekerja. Segala upaya tersebut dapat berjalan dengan baik apabila terus dilakukan oleh instansi terkait secara berkala misalnya dalam satu tahun dua kali agar tidak terjadi penyelewengan yang dilakukan para ASN dalam program pengembangan kompetensi ASN melalui diklat. Beberapa lembaga terkait yang akan menyelenggarakan diklat harus terus memberikan kesadaran kepada para ASN betapa pentingnya diklat peningkatan kompetensi. Selain bermanfaat untuk individu ASN, dapat pula berupa naiknya posisi jabatan ASN serta meningkatnya tunjangan kinerja dan jabatan yang akan didapatkan. Manfaat lain bagi instansi tempat para ASN bekerja yaitu apabila telah memiliki ASN yang kompeten dan berkualitas tentu akan meningkatkan kemajuan instansi mereka. Pegawai ASN akan dapat membuat program-program atau kebijakan yang berkualitas dan bermanfaat bagi semua aspek. Berdasarkan semua uraian di atas terdapat satu pihak yang sangat berperan penting

dalam pengembangan kompetensi ASN tersebut yakni atasan langsung yang paling paham mengenai kompetensi yang dimiliki bawahannya dengan cara mengamati kinerja dan tugas-tugas yang diselesaikan. Oleh karena itu, atasan sangat berperan dalam pengembangan kompetensi ini sebagai pihak yang paling mengetahui mengenai bawahannya. Tindakan yang dapat dilakukan oleh seorang atasan adalah dengan memberikan motivasi dan semangat kepada seluruh pegawai agar tidak menolak untuk mengikuti program diklat yang akan diadakan. Berdasarkan adanya motivasi yang membangun dapat menyadarkan para pegawai betapa pentingnya program diklat untuk peningkatan kompetensi ASN. Perbaikan tata kelola pemerintahan juga perlu bertindak dinamis. Budaya birokrasi perlu disentuh untuk lebih cepat tanggap, responsif dan efisien sesuai dengan kebutuhan masyarakat Indonesia saat ini. *Dynamic governance* dapat diterapkan agar kebijakan yang dikeluarkan oleh pembuat kebijakan dapat lebih adaptif melalui tiga kunci sukses dalam menentukan pemimpin yakni diperlukan pemimpin yang dapat berpikir kedepan dan antisipatif (*think a head*), pemimpin yang dapat mengkaji ulang secara hati-hati hasil pemikirannya (*think again*) dan pemimpin yang mampu berpikir secara lateral, horizontal dan mengambil pelajaran dari berbagai perspektif (*think across*). Terakhir, di masa industri 4.0 tentu peningkatan kompetensi melalui metode *e-learning* berupa penggunaan teknologi komunikasi dan informasi juga sangat dibutuhkan dalam pembelajaran para ASN agar mendapat akses pembelajaran dimana pun dan kapan saja dengan menggunakan jaringan internet. Penggunaan model campuran atau *blended learning* yang diawali dengan metode *e-learning* dapat meningkatkan proses belajar mandiri dan pengetahuan ASN sebelum masuk ke proses belajar klasikal atau tatap muka secara langsung, penggabungan kedua model tersebut diharapkan agar proses pembelajaran ASN lebih terintegrasi dan optimal.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian menyimpulkan bahwa pelaksanaan dan tahapan proses seleksi pejabat SES Pratama di Pemerintah Provinsi mengikuti prosedur yang ditentukan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Permenpan RB. 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Rekrutmen Terbuka Pejabat Pelaksana Senior di Instansi Pemerintah. Kesimpulan ini diambil karena dalam tahapan proses seleksi dibentuk panitia seleksi, lowongan SES Pratama diumumkan, terdapat proses seleksi administrasi, terdapat penilaian kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, rekam jejak, wawancara, tes kesehatan dan psikologi; hasil seleksi diumumkan dan prinsip keadilan dan keterbukaan diperhatikan. Namun, studi tersebut juga menunjukkan bahwa rekrutmen pejabat SES Pratama Pemprov belum sepenuhnya menerapkan merit sistem. Beberapa Pejabat SES Pratama yang diseleksi menggunakan sistem tersebut masih belum dapat menjalankan tugasnya secara maksimal, terutama dalam merespon, menganalisis atau mengambil keputusan/kebijakan terkait tugasnya. Berdasarkan pemilihan SES Pratama, dimensi merit belum sepenuhnya diterapkan pada aspek kualifikasi, penilaian kompetensi dan evaluasi kinerja, hanya prinsip *fairness* yang diterapkan dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh (1) persyaratan kualifikasi hanya pada pendidikan dan rekam jejak, tidak ada persyaratan untuk sertifikasi apa saja yang dapat mendukung fungsi SES Pratama; (2) uji kompetensi tidak berdasarkan standar kompetensi karena tidak diaturnya dan (3) penilaian kinerja terbatas pada penilaian SKP, sedangkan penilaian SKP tidak mengacu pada standar kinerja karena belum adanya peraturan standar kinerja di Pemerintah. Ketika diukur terhadap tujuan awal, implementasi sistem merit yang ditentukan oleh Amerika Serikat di Ekuador hanya

sebagian berhasil. Hal itu adalah aspek dari sistem merit yang bertepatan dengan nilai-nilai Ekuador dan realitas politik telah diadopsi, yang tidak telah dimodifikasi diabaikan atau ditumbangkan. Bagian dari kesenjangan antara rencana awal untuk personel publik Ekuador 1 sistem dan implementasinya bisa mengurus dirinya sendiri sebagai pemula Ekuador demokrasi tumbuh dalam kekuatan dan legitimasi. Bagian dari kesenjangan, bagaimanapun adalah kemungkinan akan tetap terbuka. Ini mungkin karena perencanaan pembangunan yang ketinggalan zaman strategi daripada prosedur implementasi yang salah. Pengembangan untuk administrasi teori telah mengalami beberapa mutasi sejak Pasca-Warera ketika gerakan dimulai. Akademisi dan praktisi sama-sama memiliki belajar bahwa pendekatan cetak biru, seperti yang digunakan di kasus Ekuador, seringkali menghasilkan bantuan teknis yang tidak sesuai dengan kebutuhan negara tuan rumah. Intervensi ini sering dianggap gagal karena hanya sebagian diimplementasikan. Namun, sampai proyek bantuan teknis mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel untuk pemecahan masalah, negara tuan rumah akan terus mengumpulkan dari upaya tersebut konsep dan praktik yang tepat untuk mereka dan membuang sisanya; lebih memilih untuk menemukan solusi mereka sendiri untuk masalah dan tantangan yang jelas milik mereka.

### **BIBLIOGRAFI**

- Ali, D. M., & Jannah, E. P. L. M. (2017). The Transformation of Merit System in Indonesian Civil Servant Promotion System. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 5(4), 20–28.
- Apathy, N. C., & Everson, J. (2020). High Rates Of Partial Participation In The First Year Of The Merit-Based Incentive Payment System: Study examines the Merit-based Incentive Payment System (MIPS) participation and clinician scores. *Health Affairs*, 39(9), 1513–1521.
- Arianto, B. (2020). Akuntansi Forensik dan Fenomena Korupsi Politik. *Journal of Social Politics and Governance (JSPG)*, 2(1), 47–62.
- Askari, A. A. (2019). *Reformasi Birokrasi Bidang Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Pesanggrahan Jakarta Selatan Tahun 2014-2017*. FISIP UIN Jakarta.
- Atmojo, M. E., & Pratiwi, V. P. (2020). The implementation of a Merit System in the Selection of Village Officers in the Indonesian Region of Yogyakarta. *JPPUMA: Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Sosial Politik UMA (Journal of Governance and Political Social UMA)*, 8(2), 134–141.
- Brata, I. B., & Wartha, I. B. N. (2017). Lahirnya Pancasila Sebagai Pemersatu Bangsa Indonesia. *Jurnal Santiaji Pendidikan (JSP)*, 7(1).
- Defriadi, E. (2017). Rekrutmen Pejabat Struktural Melalui Model Lelang Jabatan Di Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, (Juli 2017)*, H, 9.
- Dwiputrianti, S. (2018). Challenges With Implementation Of The Merit System In The Open Recruitment Of Government High Positions: The Case In Indonesia. *2018 Annual Conference of Asian Association for Public Administration: "Reinventing Public Administration in a Globalized World: A Non-Western Perspective"* (AAPA 2018), 70–80.
- Dwiputrianti, S. (2020). Public Accountability through Merit Values on Civil Service Management in Central Java Province. *Iapa Proceedings Conference*, 275–297.
- Elrick, J. (2020). Bureaucratic implementation practices and the making of Canada's merit-based immigration policy. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 1–19.
- Hamid, H., & Kurniawaty, K. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan

- Disiplin Kerja Terhadap Kinerja ASN. *Jurnal Ekonomika*, 4(1), 58–67.
- Meyrina, R. S. A. (2017). Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 di Kementerian Hukum dan HAM (Performance Improvement By Merit System Under The Act Of Civil State Apparatus Number 5 Year 2014 Of. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 10(2), 175–186.
- Pranatami, D. A., Umriana, A. U., & Anggis, E. V. (2021). Education Power Satisfaction Index on UIN Walisongo Semarang Services. *Journal of Quality Assurance in Islamic Education (JQAIE)*, 1(1), 51–63.
- Rohayatin, T. (2017). Strategi Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah: Menuju Era Globalisasi. *Jurnal Transformatif*, 13(1).
- Sumar, W. W. T. (2015). Implementasi kesetaraan gender dalam bidang pendidikan. *Jurnal Musawa IAIN Palu*, 7(1), 158–182.
- 



**This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)**