

## MANAJEMEN SISTEM APARATUR SIPIL NEGARA (Studi tentang Sistem Merit dalam penempatan jabatan pimpinan tertinggi di lingkungan pemerintahan kabupaten kepulauan sangihe)

*Oswaldo Sahambang*<sup>1</sup>

*Novie Pioh*<sup>2</sup>

*Welly Waworundeng*<sup>3</sup>

### Abstrak

Sistem merit mengubah manajemen ASN dengan berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Selain itu sistem ini juga akan melakukan penilaian secara adil dan wajar, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan. Lewat Sistem Merit pegawai yang ada sudah terseleksi haruslah benar-benar memenuhi kriteria yang ada bukan sebaliknya hanya karena memiliki kedekatan dengan pejabat yang terkait mengakibatkan ia mendapatkan posisi tersebut. Kabupaten Sangihe merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Sulawesi Utara yang telah mengimplementasikan sistem merit dalam penempatan pejabat tinggi khususnya pejabat eselon II, hal tersebut telah dilaksanakan pada tahun 2018 melalui proses *open bidding*. Namun Konsep sistem merit tidak akan berjalan dengan sempurna jika tidak dibarengi dengan pengawasan proses seleksi yang ketat sehingga Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dapat terjamin kualifikasi dan legalitasnya. Diharapkan dengan adanya system merit dapat meminimalisir bahkan mencegah praktek jual beli jabatan. Dan tujuan penelitian ini Untuk mengetahui Manajemen Sistem Merit Aparatur Sipil Negara Dalam Penempatan Jabatan Pimpinan Tertinggi melalui kegiatan *open bidding* tahun 2018 di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Kepulauan Sangihe. Dan konsep yang dipakai untuk mengetahui Sistem Merit dalam penempatan Jabatan Pimpinan Tertinggi adalah konsep yang dikemukakan oleh Wungu (2005:47-51) yang mengatakan ada 3 kebijakan pokok sebagai sub sistem dari Sistem Merit; 1. “Kebijakan Penilaian Prestasi Kerja” Prestasi kerja adalah tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. 2 “Karir” : Merekrut dan mempromosikan karyawan atas dasar kemampuan dengan persaingan terbuka pada awalnya. 3. “Pelatihan”: Peningkatan kinerja ASN salah satunya dapat dilakukan dengan pelatihan terhadap kemampuan manajemen pekerjaan dan pelatihan terhadap skill serta kemampuan bekerja dengan tim untuk menyelesaikan persoalan yang timbul dalam pekerjaan yang dilakukan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dalam mendukung selesainya penelitian ini.

### Kata Kunci : Sistem Merit, Penempatan Pejabat

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Studi Ilmu Pemerintahan FISPOL-Unsrat.

<sup>2</sup> Ketua Penguji/Dosen Pembimbing Skripsi.

<sup>3</sup> Sekretaris Penguji/Dosen Pembimbing Skripsi.

## Pendahuluan

Sistem merit mengubah manajemen ASN dengan berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Selain itu sistem ini juga akan melakukan penilaian secara adil dan wajar, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan. Sistem merit memiliki dua konsekuensi, yakni semua jabatan harus memiliki standar kompetensi dan seluruh pejabat harus memahami tugas dan target kerjanya

Dengan adanya sistem merit proses penyeleksian akan terselenggara dengan baik dan terjamin karena penjarangan sumberdaya aparatur dapat dilihat dari kompetensi para pengisi jabatan dan kualitas kinerja pegawai. Hal ini sebagai langkah solutif untuk mewujudkan reformasi birokrasi yang sekarang mendapat respon negatif dari masyarakat dalam perihal pelayanan. Namun dalam proses pelaksanaan lelang jabatan ini masih banyaknya permasalahan dan patologi-patologi birokrasi dalam penerapannya sehingga reformasi birokrasi yang seharusnya memperbaiki sistem pelayanan publik yang berdasarkan prinsip melayani menjadi suatu ciri yang negatif.

Namun dalam kenyataannya berbeda dengan penerapannya karena didominasi dengan unsur kedekatan dan koneksi dalam pemilihan pejabat mengakibatkan kompetensi maupun kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang tidak dijadikan sebagai penilaian utama dalam menempatkan seseorang dalam suatu jabatan tertentu, para aparatur daerah lainnya yang memiliki kompetensi dan kemampuan yang baik kemudian akan sulit mendapatkan jabatan yang sesuai

karena telah tersingkirkan oleh pihak-pihak yang memiliki kedekatan tertentu atau memiliki ikatan kekerabatan dengan kepala daerah selaku pengambil kebijakan. Pada akhirnya, prinsip '*the right man on the right place*' akan sulit untuk diwujudkan (Dwiyanto,dkk 2007:217-218).

Pemilihan pejabat dengan tidak menjadikan *sistem merit* sebagai dasar penilaian berakibat pada rendahnya profesionalitas aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya (Faisal Tamim dalam Admodjo,2005:86). *Sistem Merit* merupakan mekanisme yang dianggap paling layak dalam pengembangan SDM birokrasi karena memberikan ilustrasi pengelolaan birokrasi secara proporsional dan professional. SDM yang berkontribusi dan berkapasitas lebih tinggi memiliki peluang yang lebih besar untuk memperoleh pengembangan karier serta apresiasi prestasi dibandingkan dengan SDM yang berkontribusi serta berkapasitas lebih rendah. Melalui seleksi terbuka dalam pengisian jabatan membuat setiap PNS memiliki peluang dan kesempatan yang sama untuk duduk dalam suatu jabatan tertentu selama memiliki kompetensi seperti yang dibutuhkan. PNS yang tidak dapat mengembangkan kompetensi yang dimiliki akan secara langsung tereliminasi oleh PNS lain yang memiliki kompetensi yang lebih.

Seharusnya dengan adanya Sistem Merit dapat membuka kesempatan bagi seorang pemimpin lewat proses pengisian jabatan oleh pegawai yang nantinya akan masuk didalam suatu instansi pemerintahan. Lewat Sistem Merit pegawai yang ada sudah terseleksi haruslah benar-benar

memenuhi kriteria yang ada bukan sebaliknya hanya karena memiliki kedekatan dengan pejabat yang terkait mengakibatkan ia mendapatkan posisi tersebut.

Pengisian posisi jabatan pimpinan tertinggi (JPT) yang seyogyanya menjadi patok banding penerapan sistem merit pada akhirnya menjadi medan pertarungan pelaksanaan sistem merit tersebut. Dalam konteks ini Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Men-PANRB) pernah menerbitkan Peraturan Menteri PANRB No. 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian JPT secara Terbuka dan Kompetitif. Pada praktiknya hambatan tak terelakkan dihadapi oleh tak sedikit kementerian/ lembaga pemerintah (K/L) dan pemerintahan daerah (pemda). Sorotan menjadi lebih spesifik diarahkan pada kompetensi aparatur dan proses rekrutmen, seleksi, dan pengembangan/promosi ASN yang dianggap memenuhi kualifikasi posisi JPT melalui mekanisme yang terbuka, menjunjung persamaan, serta netral dari kepentingan perseorangan/ kelompok dan politik.

Pada tahun 2017, Provinsi Sulawesi Utara memperoleh penghargaan dari Komisi Aparatur Sipil Negara. pemberian penghargaan Anugerah Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) Tahun 2017 kategori Kepatuhan dan Tata Kelola Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi bagi Instansi Pemerintah. Pemprov Sulut menyabet Penghargaan tersebut sebagai salah satu dari 3 Provinsi terbaik. apresiasi ini merupakan bukti nyata Pemprov Sulut menerapkan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya dalam manajemen pengisian JPT berbasis sistem merit.

Kabupaten Sangihe merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Sulawesi Utara yang telah mengimplementasikan sistem merit dalam penempatan pejabat tinggi khususnya pejabat eselon II, hal tersebut telah dilaksanakan pada tahun 2018 melalui proses *open bidding*. Namun Konsep sistem merit tidak akan berjalan dengan sempurna jika tidak dibarengi dengan pengawasan proses seleksi yang ketat sehingga Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dapat terjamin kualifikasi dan legalitasnya. Diharapkan dengan adanya system merit dapat meminimalisir bahkan mencegah praktek jual beli jabatan.

Dari pengamatan peneliti mengenai pelaksanaan sistem merit dalam penempatan jabatan di lingkungan pemerintahan kabupaten sangihe pada tahun 2018, masih terdapat beberapa kekurangan dalam proses manajemen system merit Aparatur Sipil Negara Hal tersebut didasari pada data awal peneliti melalui keluhan dari beberapa peserta yang mengikuti *open bidding* tahun 2018. Dari 13 jabatan yang dilelang, terdapat 49 pejabat yang melamar yang berasal dari berbagai daerah di provinsi Sulawesi utara mereka harus melewati proses seleksi berkas, assessment, penulisan makalah, presentasi, dan wawancara. Pada tanggal 24 April 2018 telah dilantik pejabat terpilih antara lain Kepala Dinas Penanaman Modal Terpadu satu Pintu Veybe A K bawoleh, Kepala BPBD R Pudihang, Kadis Pendidikan Dj Mandak, Kadis Tenaga Kerja Dokta Pangandaheng, Kadis PUPR G Londo, Kepala Bapelitbang Herry Wolf, Kadis Kesehatan Yopy Tungari, Kadis Perhubungan Frans Purawo, Kakansatpol J Parera, Kepala Kesbang Pol Danny Mandak, Kadis DKP E H Unas.

## Tinjauan Pustaka

### Konsep Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Selain itu juga, manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* berasal dari kata *manage* menurut kamus Oxford yang artinya memimpin atau membuat keputusan di dalam suatu organisasi. Istilah manajemen yang diterjemahkan dari kata *manage* memang biasanya dikaitkan dengan suatu tindakan yang mengatur sekelompok orang di dalam organisasi atau lembaga tertentu demi mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya organisasi. Manajemen menginginkan tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Dua kata tersebut semakin penting sekarang ini. Dengan kata lain, prestasi manajer diukur dari efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi, tidak sekadar mencapai tujuan organisasi. Dua kata tersebut dipopulerkan oleh Peter Drucker, penulis manajemen paling laris. Menurut Drucker, efisiensi berarti mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing things right*), sedangkan efektif adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Kita akan membicarakan lebih lanjut dua pengertian tersebut. (Hanafi 2015:18)

Menurut Manulang (Atik & Ratminto, 2012: 1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan daripada sumber daya

manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. G.R Terry (Hasibuan, 2009 : 2) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sedangkan menurut Stoner dan Freeman (Safroni, 2012: 44) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### Konsep Sistem Merit

Merit system adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan. Sistem ini dijalankan melalui; seleksi dan promosi secara adil dan kompetitif, menerapkan prinsip *fairness*, penggajian, *reward and punishment* berbasis kinerja, standar integritas dan perilaku untuk kepentingan publik, manajemen SDM secara efektif dan efisien, melindungi pegawai dari intervensi politik dan dari tindakan semena-mena. Sistem ini dengan tegas ingin memagari birokrasi agar mempunyai karakteristik organisasi-adaptif, harmonis, apolitik, netral dan berorientasi pada pelayanan publik serta tidak mempunyai lagi penyakit *bureaumania*. Harapan ini tidak hanya

kepada birokrasi di level pusat, namun juga yang ada di berbagai kabupaten/kota. (Wungu & Jiwo, 2005:24).

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.* (Gabungan beberapa faktor yang terkait satu sama lain, dan jika salah satu faktor berubah akan mempengaruhi perubahan pada faktor-faktor terkait lainnya) (Wungu & Jiwo, 2005:24).

Berdasarkan pendekatan analisa kosa kata serta teori perubahan perilaku tersebut, maka kebijakan personalia berdasarkan Merit System diberi batasan pengertian atau didefinisikan 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 & Jiwo, 2005:24).

Merit system adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan. Sistem ini dijalankan melalui; seleksi dan promosi secara adil dan kompetitif, menerapkan prinsip fairness, penggajian, reward and punishment berbasis kinerja, standar integritas dan perilaku untuk kepentingan publik, manajemen SDM secara efektif dan efisien, melindungi pegawai dari intervensi politik dan dari

tindakan semena-mena. Sistem ini dengan tegas ingin memagari birokrasi agar mempunyai karakteristik organisadaptif, harmonis, apolitik, netral dan berorientasi pada pelayanan publik serta tidak mempunyai lagi penyakit bureaumania. Harapan ini tidak hanya kepada birokrasi di level pusat, namun juga yang ada di berbagai kabupaten/kota (Wungu & Jiwo, 2005:24).

## **Konsep Aparatur Sipil Negara (ASN)**

Menurut kamus umum Bahasa Indonesia W.J.S. Poerwadinata, kata Pegawai berarti : "orang yang bekerja pada Pemerintah (Perusahaan dan sebagainya)". Sedangkan "Negeri" berarti "Negara" atau "Pemerintah" jadi Pegawai Negeri adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau negara. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menyebutkan bahwa, "*Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi Pemerintah*", vide konsideran menimbang huruf c yang menyebutkan, "*bahwa untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen Apratur Sipil Negra*". Penyebutan Aparatur Sipil Negara sebagai aparatur negara sendiri dapat dilihat dalam Pasal 8 yang berbunyi, "*Pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara*".

A.W. Widjaja (2006:69) berpendapat bahwa, "Pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniyah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya

A.W. Widjaja mengatakan bahwa, "Pegawai adalah orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik di lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha.

Hal senada juga disampaikan Musanef (2009:135) yang mengatakan bahwa, "Pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta.

Pegawai Negeri Sipil, menurut *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, "Pegawai" berarti "orang yang bekerja pada Pemerintah (perusahaan atau sebagainya) sedangkan "Negeri" berarti negara atau pemerintah, jadi Pegawai Negeri Sipil adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau negara.

## Konsep Perangkat Daerah

Dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah Pasal 23 Mengatakan Bahwa Perangkat Daerah adalah unsur pembantu kepala daerah dan DPRD dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.

Sedangkan dalam Wikipedia Perangkat Daerah adalah organisasi atau lembaga pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Pada Daerah Provinsi, Perangkat Daerah terdiri atas Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, dan Lembaga Teknis Daerah.

Pada Daerah Kabupaten/Kota, Perangkat Daerah terdiri atas Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, dan Kelurahan.

Perangkat Daerah dibentuk oleh masing-masing Daerah berdasarkan pertimbangan karakteristik, potensi, dan kebutuhan Daerah. Organisasi Perangkat Daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah setempat dengan berpedoman kepada Peraturan Pemerintah. Pengendalian organisasi perangkat daerah dilakukan oleh Pemerintah Pusat untuk Provinsi dan oleh Gubernur untuk Kabupaten/Kota dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah. Formasi dan persyaratan jabatan perangkat daerah ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah.

Penyelenggaraan urusan pemerintahan yang bersifat wajib, diselenggarakan oleh seluruh Provinsi, Kabupaten, dan Kota, sedangkan penyelenggaraan urusan pemerintahan yang bersifat pilihan hanya dapat diselenggarakan oleh Daerah yang memiliki potensi unggulan dan kekhasan Daerah, yang dapat dikembangkan dalam rangka pengembangan otonomi daerah. Hal ini dimaksudkan untuk efisiensi dan memunculkan sektor unggulan masing-masing Daerah sebagai upaya optimalisasi pemanfaatan sumber daya daerah dalam rangka mempercepat proses peningkatan kesejahteraan rakyat.

## Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam Moloeng (2007:4) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data

deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi. Lebih lanjut Moleong (2007:11) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif menekankan pada data berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka yang disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti. Pengambilan sampel atau sumber data pada penelitian ini dilakukan secara *purposive* dan untuk ukuran sampel tersebut ditentukan secara *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisa data bersifat kualitatif dan hasil penelitian menekankan makna generalisasi. Teknik penentuan informan yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono, “teknik *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu”. (Sugiyono,2010:300). Informan (narasumber) penelitian adalah seseorang yang memiliki informasi mengenai objek penelitian tersebut. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini yaitu:

- Asisten III Kabupaten Kepulauan Sangihe
- Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah serta Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe
- 2 Kasubid di BKDD Kabupaten Kepulauan Sangihe
- Peserta *Open Bidding* 2018 Kabupaten Sangihe

## Hasil Penelitian

Sekretariat:  
Gedung C, Lantai 2, Fispol Unsrat.  
Jl. Kampus Bahu Unsrat Manado

Manajemen karier pada instansi pemerintah disebutkan pada pasal 162 dan 163 dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan profesionalitas PNS. Setiap instansi pemerintah wajib memiliki Sistem Informasi Manajemen Karier yang merupakan bagian terintegrasi dari Sistem Informasi ASN. Manajemen karier menjelaskan mengenai pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, promosi, dan mutasi.

Dalam pengembangan karier dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Pengembangan karier PNS dijelaskan secara rinci pada pasal 176 sampai dengan pasal 187. Manajemen pengembangan dapat dilakukan melalui mutasi, dan/ atau promosi atau penugasan khusus. Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam satu instansi pusat, antar-instansi pusat, satu Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan NKRI di luar negeri. Mutasi dilakukan oleh PPK dalam wilayah kewenangannya. Perpindahan PNS antarkabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh Gubernur setelah memperoleh pertimbangan Kepala BKN. Mutasi PNS antar provinsi ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala BKN. Mutasi PNS daerah ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh Pejabat yang Berwenang setelah mendapatkan pertimbangan teknis dari Kepala BKN. Mutasi PNS antar Instansi Pusat ditetapkan oleh Kepala BKN. Setiap

PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Promosi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional PNS dilakukan oleh PPK setelah mendapat pertimbangan Tim Penilai Kinerja PNS pada instansi yang dibentuk oleh Pejabat yang berwenang (PyB). PNS dapat dipromosikan didalam dan/atau antar JA dan JF keterampilan, JF ahli pertama, dan JF ahli muda sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. PNS yang menduduki Jabatan administrator dan JF ahli madya dapat dipromosikan ke dalam JPT pratama sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, mengikuti, dan lulus seleksi terbuka, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. PNS yang menduduki JF ahli utama dapat dipromosikan ke dalam JPT madya sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, mengikuti, dan lulus seleksi terbuka, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi.

Pengembangan kompetensi dijelaskan pada pasal 203 merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Selanjutnya pengembangan kompetensi secara rinci dijelaskan pada pasal 204 sampai dengan pasal 225. Pengembangan kompetensi dilakukan pada tingkat instansi dan nasional. Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Pengembangan kompetensi menjadi dasar pengembangan karier dan menjadi salah satu dasar bagi pengangkatan jabatan. Pola karier merupakan pola dasar mengenai urutan penempatan dan/ atau perpindahan PNS

dalam dan antar posisi di setiap jenis Jabatan secara berkesinambungan. Pola karier PNS terdiri atas pola karier instansi dan pola karier nasional. Setiap Instansi Pemerintah menyusun pola karier instansi secara khusus sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola karier nasional sedangkan pola karier nasional disusun dan ditetapkan oleh Menteri. (bssn.go.id diakses tanggal 25 April 2019)

Pada tahun 2018, Pemerintah Kabupaten Sangihe telah melaksanakan proses penempatan Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) melalui system merit dengan cara melaksanakan *open bidding*. Hal tersebut dimaksudkan untuk menjaring calon pimpinan tinggi yang akan menduduki jabatan strategis yakni eselon II dalam pemerintahan kabupaten Sangihe. Selanjutnya dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah sistem merit dalam penempatan Jabatan Pimpinan Tertinggi di Lingkungan

Dalam penelitian ini menggunakan teori Menurut Wungu (2005:47-51) mengenai Empat kebijakan pokok sebagai sub-sistem dari sistem merit namun peneliti hanya menggunakan 3 dari 4 kebijakan pokok tersebut, hal ini disesuaikan dengan kebutuhan penelitian:

1. Kebijakan Penilaian Prestasi Kerja  
Sistem merit merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan sehingga penghasilan yang diberikan kepada karyawan akan dikaitkan dengan kinerja karyawan tersebut secara individu. Tujuan penerapan sistem ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, kompetitif, seimbangan dengan lingkungan, guna meningkatkan produktivitas kerjakaryawan serta akan

merefleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian, kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan dihitung berdasarkan perkalian dari hasil penilaian kinerja setiap karyawan. Hasil penilaian tersebut akan mencerminkan penghargaan atau penalti atas kinerja karyawan yang bersangkutan (Rivai, 2009).

Dalam peraturan perundang-undangan Nomor 43 tahun 1999 pasal 17 ayat (2) menyebutkan bahwa pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan dan menurut UU Nomor 5 tahun 2014 pasal 108 tentang pengisian jabatan pimpinan dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan jabatan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penilaian kinerja dan disiplin PNS dijelaskan secara singkat pada pasal 228 sampai dengan pasal 230. Penilaian kinerja menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memerhatikan target, capaian, hasil, manfaat yang dicapai, dan perilaku PNS. Penilaian dilakukan secara obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Sedangkan disiplin menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas dan pelanggaran disiplin dijatuhkan hukuman disiplin. Ketentuan

lebih lanjut mengenai penilaian kinerja dan disiplin PNS akan diatur kembali dengan peraturan pemerintah.

Menurut Wungu Penilaian prestasi kerja merupakan proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja pegawai dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pegawai. Prestasi kerja dihasilkan oleh:

a) Kemampuan atau ability dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi;

Dari pernyataan hasil wawancara tersebut, peneliti merasa pernyataan tersebut telah mewakili pernyataan dari peserta yang lainnya dalam hal motivasi peserta dalam mengikuti seleksi terbuka jabatan yang lowong.

## 2. Karir

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.

Oleh karena itu, kegiatan penilaian terhadap *performance* setiap individu dan 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. Selain itu dengan adanya penilaian tersebut mampu

memberikan kesempatan serta mendorong pegawai untuk mengembangkan karirnya. Semakin meningkatnya karir seseorang, maka dorongan untuk bekerja keras juga akan semakin bertambah.

Pemberian kesempatan berkarir bagi Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu unsur penting dalam mewujudkan suatu pemerintahan yang baik dalam upaya penyelenggaraan manajemen kepegawaian Pegawai Negeri Sipil. Pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil dimulai dari menyusun Perencanaan, Pengadaan, Penempatan, Pengangkatan Dalam Jabatan, Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan, sampai pada Pemberhentian. Muncul fenomena penurunan jabatan, kemangkiran pegawai (demosi), perpindahan karyawan, serta adanya suatu promosi karyawan merupakan bentuk pengembangan karir. Pentingnya kebijakan instansi dirumuskan untuk mengatur administrasi dari semua jenis pemindahan pegawai. Salah satu langkah yang ditempuh organisasi untuk memenangkan persaingan adalah peningkatan sumber daya manusia.

Dalam penelitian ini terlihat jelas bahwa pemberian kesempatan bagi pegawai negeri sipil di Kabupaten Kepulauan Sangihe terbuka lebar dengan diadakannya seleksi terbuka bagi jabatan lowong dan terbuka bagi seluruh PNS yang telah memenuhi syarat sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan Kepala bidang mutasi BKDD Kabupaten sangihe.

Pengembangan pegawai meliputi dua hal yaitu pengembangan kualitas pegawai dan pengembangan karier pegawai. Pengembangan kualitas SDM aparatur (PNS) berbasis kompetensi, sangat diperlukan guna mewujudkan pemerintahan yang profesional.

*Sekretariat:*

*Gedung C, Lantai 2, Fispol Unsrat.*

*Jl. Kampus Bahu Unsrat Manado*

Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Disinilah kompetensi menjadi satu karakteristik yang mendasari individu atau seseorang mencapai kinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan perilaku (attitude) untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat yang selalu bertindak hemat, efisien, rasional, transparan, dan akuntabel. Kompetensi yang dimiliki PNS secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

### 3. Pelatihan

Menurut peraturan BKN nomor 22 tahun 2013 tentang pedoman penyusunan perencanaan pengembangan Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa Pengembangan kapasitas dan kapabilitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan maupun non pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan dalam rangka peningkatan karier Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Arief (2007) salah satu yang perlu diperhatikan dalam mencapai keefektifan penerapan sistem merit memberikan pelatihan penilaian prestasi kerja kepada para pimpinan unit kerja serta pegawai umumnya terampil menilai prestasi kerja pegawai serta menguasai seni penyampaian umpan

balik tentang kondisi nyata prestasi kerja yang berhasil dicapai sehingga pada masa mendatang memungkinkan untuk dicapainya prestasi kerja pegawai yang lebih baik.

Pengertian pengembangan karir sebagai proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Pengembangan karir pegawai bisa dilakukan melalui dua jalur, yakni melalui pendidikan dan latihan (diklat) dan melalui non diklat. Contoh pengembangan karir melalui diklat misalnya menyekolahkan pegawai (di dalam atau di luar negeri), memberi pelatihan (di dalam atau di luar organisasi), memberi pelatihan sambil bekerja (*on the job training*). Sedangkan, contoh pengembangan karir melalui non diklat seperti memberi penghargaan kepada pegawai berprestasi, mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, menghukum pegawai, merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula (Utomo (2007 : 142).

Pengembangan karier seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya, baik material misalnya; kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya, maupun non material misalnya; status sosial, perasaan bangga dan

Pelatihan seringkali tidak diarahkan pada analisis kebutuhan organisasi/unit kerja. Kondisi ini menyebabkan tidak optimalnya *output* atau *outcome* dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi peningkatan kinerja pegawai maupun organisasinya. Sementara itu, dalam pengembangan karier pegawai juga tidak jarang tanpa mendasarkan pada profesionalisme (*merit system*), akan tetapi lebih kepada

senioritas atau pertimbangan-pertimbangan lainnya. Hal-hal semacam ini pada akhirnya menyebabkan pembinaan atau pengembangan pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil, menjadi tidak maksimal

## Kesimpulan

1. Manajemen Aparatur sipil negara di Kabupaten Sangihe seperti yang telah diamanatkan oleh undang-undang dan peraturan pemerintah dijalankan secara sistematis dan terstruktur, salah satu kegiatannya adalah kegiatan seleksi terbuka (*open bidding*) pada tahun 2018. Pada prinsipnya dari hasil penelitian kegiatan tersebut berjalan dengan baik dimana telah menghasilkan Pejabat Tinggi Pratama yang mengisi jabatan lowong. Pada pelaksanaannya, kegiatan tersebut melibatkan banyak pihak seperti Akademisi, Inspektorat dan BKDD. Salah satu factor penghambat pelaksanaannya adalah terkadang terjadi kemunduran jadwal pelaksanaan dan ketidakpahaman peserta mengenai mekanisme.
2. Dalam pelaksanaan system merit, dilakukan penilaian kinerja dengan memperhatikan kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan jabatan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan juga dinilai motivasi dan kemauan pegawai. Pengambilan keputusan terakhir ada pada Bupati selaku *user* (pengguna).
3. Salah satu tujuan dalam pelaksanaan system merit melalui kegiatan *open bidding* adalah untuk pengembangan karir PNS yang ada di lingkungan pemerintah kabupaten sangihe dan

pemerintah kabupaten sangihe telah memberikan kesempatan kepada PNS yang memenuhi syarat.

4. Pelaksanaan pelatihan dalam menunjang system merit di Kabupaten sangihe adalah pelatihan bagi PNS dan khusus pada pelaksanaan *open bidding* tidak ada pelatihan tersendiri namun hal tersebut melekat pada tugas pokok dan fungsinya di instansi asal mereka.

## Saran

1. Untuk memaksimalkan kegiatan seleksi terbuka di kemudian hari, perlu diadakan analisis mengenai kelemahan dan tantangan yang terjadi pada saat kegiatan *open bidding tahun* 2018. Pentingnya menerima saran dan kritik dari peserta yang pernah mengikuti kegiatan tersebut.
2. Kualitas sumberdaya manusia yang ada di Kabupaten Sangihe perlu ditingkatkan dengan kegiatan-kegiatan pelatihan pada instansi masing-masing, dan hal tersebut dilaksanakan secara berkelanjutan untuk itu disarankan kepada badan kepegawaian dan diklat kabupaten Sangihe untuk intens mengadakan pelatihan dalam rangka peningkatan kualitas pegawai.
3. Dalam rangka implementasi system merit di Kabupaten Sangihe, kegiatan seleksi terbuka sangat penting untuk tetap dilaksanakan secara adil dan transparan, untuk mendapatkan kualitas pejabat yang akan mengisi jabatan yang lowong.
4. Kegiatan seleksi terbuka sebaiknya bukan hanya menjadi ajang untuk pencitraan pelaksanaan system merit bagi kepala daerah, namun betul-betul menjadi ajang mencari pejabat

yang berkualitas dan berkomitmen dalam pekerjaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atik & Ratminto. 2012. Manajemen Pelayanan. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- A.W. Widjaja, 2006, *Administrasi Kepegawaian*. Rajawali, Bandung.
- Dwiyanto, Agus dkk. 2007. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, UGM Press. Yogyakarta
- Hanafi Mamduh. 2015. Modul 1 Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara
- LAN dan BPKP, 2013. *Akuntabilitas dan Good Governance*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Musanef. 2009. *Sumber Daya Manusia : Tinjauan Kualitas dan Kinerja Kerja* Jakarta Sinar Grafika.
- Moleong, J. Lexy. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Karya.
- Salam, Dharma Setyawan Manajemen Pemerintahan Indonesia, Djambatan, Jakarta, Edisi Revisi, 2008.
- Safroni, Ladzi. 2012. Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks Birokrasi Indonesia. Surabaya : Aditya Media Publishing
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tamim, Faisal. 2005. *Reformasi Birokrasi: Analisis Pemberdayaan Aparatur Negara*. Jakarta: Belantika

Utomo H.J.N. & Sugiarto M. 2007.  
Manajemen Sumber Daya Manusia.  
Yogyakarta: Ardana Media.

Widodo, Joko. 2011. *Good Governance. Telaahan dari: Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi*, Surabaya: Insan Cendekia.

Wungu, Jiwo. 2005. *Merit Sistem*, Jakarta ; PT, Grafindo Persada Utama.

–

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara

