BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Landasan Teori

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka peneliti akan mengemukakan teori (serangkaian konsep, konstruksi, definisi, dan proposisi) yang akan dijadikan titik tolak landasan berfikir dalam penelitian ini:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen didefinisikan dalam tiga pengertian, yaitu: manajemen sebagai proses, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang menjalankan aktivitas manajemen, manajemen sebagai seni dan sebagai pengetahuan. Menurut Hasibuan (2019:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Mangkunegara (2013:3) adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Definisi lain terkait manajemen sumber daya manusia menurut Mondy & Martocchio (2016:24) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui keterlibatan manusia atau

individu yang ada di dalamnya. Individu atau pegawai yang dikelola agar memiliki kemampuan dan keahlian sesuai yang dibutuhkan untuk mendukung pekerjaannya.

Suryani dan Foeh (2019: 3) mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Atau dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan di mana yang satu dan lainnya saling berhubungan mulai dari perencanaan, pengelolaan hingga pengawasan terhadap sumber daya manu- sia yang dimiliki. Untuk itu manajemen sumber daya manusia harus dipandang tidak hanya sebagai proses pegelolaan manusia secara tradisional namun harus dilakukan proses pengelolaan secara strategik dan memandangnya sebagai asset berharga yang perlu dikembangkan.

Berdasarkan berbagai definisi dari para ahli, disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan organisai dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari pemilihan pegawai yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (*the right person on the right place*), pemberian kompensasi, evaluasi kinerja, serta memfasilitasi pegawai dalam

peningkatan dan pegembangan kompetensi. Manajemen sumber daya manusia ini harus diselenggarakan secara berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi organisasi agar tercapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien serta memberikan manfaat positif bagi pegawai yang bersangkutan, organisasi serta masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dari perusahaan dan organisasi pemerintah yang mempunyai arti sangat penting. Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah telah diatur dalam regulasi yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang menyatakan bahwa manajemen aparatur sipil negara adalah dalah pengelolaan aparatur sipil negara untuk menghasilkan pegawai yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen aparatur sipil negara dilakukan untuk memotivasi dan meningkatkan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga mampu berkontribusi pada pencapaian tujuan dan sasaran instansi/organisasi.

Sumber daya aparatur adalah merupakan faktor penting dalam rangka mencapai suatu mekanisme kerja yang efisien dan efektif, sebab aparatur merupakan subjek dalam setiap aktivitas pemerintahan. Aparaturlah yang merupakan pelaku penggerak proses mekanisme dalam sistem pemerintahan, oleh sebab itu agar mekanisme dalam sistem pemerintahan tersebut berjalan dengan sebaik-baiknya, yakni sesuai dengan yang diharapkan maka aparatur

selaku subjek atau pelaku harus memiliki kemampuan yang relevan dengan kebutuhan pelaksanaan tugas pemerintahan.

Sumber daya manusia aparatur merupakan elemen terpenting bagi instansi pemerintah yang berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan organisasi pemerintah. Mengingat begitu pentingnya sumber daya manusia aparatur, maka manajemen aparatur spil negara diperlukan untuk mengelolanya secara sistematis, terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan organisasi pada masa sekarang maupun yang akan datang dapat tercapai secara optimal.

2. Sistem Merit

Merit berasal dari kata merit (Inggris) yang berarti manfaat, kualitas bagus atau pantas untuk dihargai (*a good quality which is deserve to be praised*). Istilah merit digunakan pertama kali oleh Michael Young seorang pakar sosiologi pada tahun 1958 dalam essai satirnya yang berjudul “The Rise of the Meritocracy, 1870-2033: An essay on education and inequality”, Essai tersebut didasarkan pada kecenderungan pemerintahan inggris pada saat itu untuk menuju pada kecerdasan, untuk mengabaikan kekurangan dan atas kegagalan sistem pendidikan untuk memanfaatkan dengan benar anggota yang berbakat dalam masyarakat.

Dalam Merriam-Webster Encyclopedia Britannica, kata merit diketahui pertama kali digunakan pada pertengahan abad ke-14 di Inggris. Kata merit berasal dari kata *merite* (anglo-french), yang berasal dari bahasa latin yakni meritum. Kata meritum yang berasal

dari kata meritus yang bersifat netral, merupakan bentuk *past participle* dari kata merere yang berarti layak atau mendapatkan gaji/bayaran, mirip dengan kata meirethai dalam Bahasa Yunani yang berarti menerima sebagian-bagian seseorang. Meirethai berasal dari kata meros yang berarti “bagian.

Selain defenisi di atas Merit juga dalam pendekatan pemerintahan (*meritocracy* dalam bahasa Inggris) dipenggal dari dua kata “merit” dan “*cracy*”. Merit dalam bahasa latin ”meritum” yaitu pantas atau yang bernilai di masa depan. *Cracy* dari crat atau dalam bahasa latin “kratia” yaitu bentuk aturan atau pemerintahan. Jadi, Merit adalah bentuk sistem dalam urusan pemerintahan yang memilih seseorang berdasarkan kemampuan menurut bidang keahliannya masing-masing sehingga pemerintahan yang berjalan diduduki oleh aktor-aktor yang layak dari segi kecakapanya (Asri, 2020:17)

Secara umum, dalam pendekatan administrasi, merit adalah suatu sistem dalam penarikan atau promosi pegawai yang tidak bergantung pada hubungan keluarga atau patronal (seperti anak, keponakan, famili, alumni, daerah, golongan, dan sebagainya), melainkan berdasarkan pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman individu yang bersangkutan. Dengan menerapkan sistem merit, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas kerjasama diharapkan menjadi kompeten dan profesional dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.

Sedangkan Hasibuan dalam Asri (2020:20) menyatakan bahwa merit yaitu pembinaan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja). Sistem merit banyak berdasar pada tipe birokrasi ideal Weberian yang menekankan netralitas birokrasi, sehingga birokrasi berada pada posisi yang netral dengan siapapun (politisi) partai yang sedang berkuasa. Di sini birokrasi menurut Thoha mempersyaratkan pendidikan formal, pengalaman kerja, dan berorientasi pada karier dengan acuan kepada prestasi, dedikasi, dan loyalitas kepada negara.

Sistem merit ini merupakan perekrutan dan promosi yang bersifat professional sebab ia merupakan mengutamakan kompetensi dibanding kepentingan politik sehingga kemungkinan untuk mendapat *the wrong bureaucrats in the right place* itu bisa dihindari. Menurut Bambang Sunaryo dalam Manuel (2022:24), sistem merit merupakan konsep yang didalamnya terdapat landasan yang sangat lengkap dan menunjang dalam meningkatkan semangat kinerja birokrasi, landasan tersebut mencakup kejelasan kualifikasi, kompetensi kinerja, dan keadilan yang berkesinambungan. Melalui sistem merit ini, birokrasi dikelola secara maksimal sehingga mampu menjadi lembaga yang berkompeten untuk menangani berbagai permasalahan publik dan kepentingan publik.

Konsep sistem merit menurut Woodward mencerminkan bahwa faktor prestasi kerja merupakan pusat dari sistem ini atau dengan kata lain fokus utama merit system adalah dalam rangka perbaikan atau peningkatan prestasi. Jika prestasi kerja tergolong baik maka pegawai

akan diberikan penghargaan atau reward berupa kenaikan penghasilan dan/atau karir jabatan. Sedangkan jika prestasi kerja pegawai tergolong buruk maka akan menerima *punishment* berupa penurunan penghasilan dan/atau karir abatan. Kedua hal tersebut, yakni reward ataupun punishment akan diterima pegawai sebagai umpan balik yang dipastikan dapat mempengaruhi seluruh sikap-sikap serta perilaku kerja di masa mendatang.

Dalam sistem merit, kejelasan kualifikasi merupakan latihan, tes, ijazah dan lain-lain yang menjadikan seseorang memenuhi syarat sesuai dengan peraturan yang ditetapkan sedangkan standar kompetensi digunakan dalam dua konteks, yaitu sebagai indikator keterampilan atau perbuatan yang dapat diobsevasi berdasarkan standar yang telah ditentukan dan sebagai konsep yang mencakup aspek-aspek kognitif dan afektif dengan tahapan pelaksanaannya, dan keadilan merupakan pembagian nikmat dan beban kerja sama sosial, khususnya yang termanifestasi dalam lembaga yang disebut negara (Charizma,2018:15).

Sistem merit menurut konsepsi disiplin ilmu merupakan suatu sistem manajemen kepegawaian yang menekankan pertimbangan dasar kompetensi bagi calon yang akan diangkat, ditempatkan, dipromosi, dan dipensiun sesuai Undang- Undang yang berlaku. Kompetensi calon itu mengandung arti calon harus punya keahlian dan profesionalisme sesuai kebutuhan jabatan yang akan dipangku. Kompetensi, keahlian dan profesionalistik calon menjadi pertimbangan utama. Sistem merit berasal dari kata merit atau

manfaat atau meritokrasi sebenarnya menunjukkan kepada bentuk sistem politik yang memberikan penghargaan lebih kepada mereka yang berprestasi atau berkemampuan yang dapat dipakai untuk menentukan suatu jabatan tertentu (Meyrina, 2016:176).

Menurut Moekijat, sistem merit dapat dijelaskan sebagai suatu metode kepegawaian di mana pengangkatan atau penunjukan pegawai didasarkan pada kemampuan individu. Kemampuan tersebut mencakup aspek praktis dan teoritis. Aspek praktis dapat dinilai dari kinerja sehari-hari individu dalam pekerjaannya, sementara aspek teoritis dapat diukur melalui kelulusan dalam ujian seleksi jabatan. Sistem merit yang menentukan seseorang dalam menempati sebuah posisi dengan memperhatikan aspek pendidikan, masa kerja, pengalaman, keterampilan dan etika .Tentunya sistem ini yang tepat dalam menciptakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kriteria sehingga dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

Kartono menyatakan bahwa sistem merit adalah respons terhadap sistem spoil, nepotisme, dan patronase. Oleh karena itu, sistem merit menekankan penempatan pejabat dengan mempertimbangkan lima faktor berikut: pendidikan dan pelatihan, masa kerja, pengalaman, keterampilan, dan etika. Semua ini dianggap sebagai persyaratan yang diperlukan untuk menilai secara objektif seseorang yang akan menduduki suatu jabatan dalam organisasi pemerintahan atau posisi jabatan lainnya.

McCourt dalam dalam Daniarsyah menegaskan bahwa merit system "*the appointment of the best person for any given job*". Artinya penunjukkan orang terbaik untuk pekerjaan tertentu. Pengertian luas merit system dalam pemerintahan modern menurut Stahl adalah *a personal system in the service and in which the condition and reward performance contribute to the competency and continuity of the service*. Maksudnya merit system adalah sistem kepegawaian dimana terdapat perbandingan kecakapan atau prestasi yang berpengaruh terhadap masing-masing seleksi dan kemajuan individu-individu dalam pelayanan dan dimana kondisi dan penghargaan kinerja berkontribusi pada kompetensi dan keberlanjutan pekerjaan (Daniarsyah, 2017:42).

Undang-undang aparatur sipil negara telah mengatur kinerja pegawai berdasarkan sistem merit yang dilaksanakan oleh setiap aparatur sipil negara di pemerintahan Pusat maupun di daerah. Merit sistem adalah sistem kinerja berbasis kompentensi, profesionalisme, bersifat terbuka dan memberikan kesempatan serta mendukung pada setiap aparatur sipil negara untuk mengembangkan prestasi yang terbaik bagi organisasi, mewujudkan perubahan sekaligus pembinaan pada setiap pegawai, dan menciptakan kompetensi dan produktifitas (Meyrina, 2016:177)

Menurut Faiz et.al. (2020:47) sistem merit merupakan suatu proses rekruitmen, penunjukan dan promosi pegawai berdasarkan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan. Manajemen kepegawaian pemerintah di Indonesia menggunakan pendekatan

sistem merit sebagai masintream. Undang-Undang Aparatur Sipil Negara telah menerapkan prinsip-prinsip sistem merit dalam proses rekruitmen, pengangkatan pegawai, penempatan, mutasi, promosi, penggajian, penghargaan dan pengembangan karier hingga pemberhentian. Seluruh aturan-aturan menejemen kepegawaian yang lebih teknis dibawah naungan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara dan sekaligus merupakan tonggak penting reformasi birokrasi di Indonesia.

Menurut Bambang sistem merit merupakan konsep yang didalamnya terdapat landasan yang sangat lengkap dan menunjang dalam meningkatkan semangat kinerja birokrasi, landasan tersebut mencakup kejelasan kualifikasi, kompetensi kinerja, dan keadilan yang berkesinambungan. Melalui sistem merit ini, birokrasi dikelola secara maksimal sehingga mampu menjadi lembaga yang berkompeten untuk menangani berbagai permasalahan publik dan kepentingan publik. Kejelasan kualifikasi merupakan latihan, tes, ijazah dan lain-lain yang menjadikan seseorang memenuhi syarat sesuai dengan peraturan yang ditetapkan (Alim, 2010:13),

Sistem merit secara umum sering dianggap sebagai suatu bentuk sistem masyarakat yang sangat adil dengan memberikan tempat kepada mereka yang berprestasi untuk duduk sebagai pemimpin. Dalam dunia kerja, sistem merit adalah sebuah penghargaan yang diberikan kepada figure baik itu pekerja atau karyawan yang disesuaikan dengan keahliannya, jabatannya atau prestasinya. Sebab itu, istilah merit juga kerap dipakai untuk

menentang pemerintahan yang sekali lagi sarat akan korupsi, kolusi dan nepotisme.

Implementasi sistem merit dalam undang-undang aparatur sipil negara merupakan upaya reformasi yang bertujuan mewujudkan aparatur pemerintahan yang profesional, terbebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, terpadu, efisien, mampu melayani masyarakat, netral, berdedikasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai dasar dan aturan etika aparatur negara. Ditegaskan pula bahwa dengan sistem merit ini, semua pegawai negeri sipil mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan keterampilannya dan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, penilaian kerja, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas.

3. Sistem Merit pada Seleksi Jabatan

Sistem merit dalam seleksi jabatan merupakan satu sistem yang memberikan penghargaan lebih kepada mereka yang berkompetensi. Sistem merit adalah sistem pemerintahan yang diawali dari proses rekrutmen kepemimpinan berdasarkan kapabilitas dan integritas sesuai prinsip sistem merit sehingga organisasi pemerintahan dijalankan di bawah pemimpin Seleksi jabatan terbuka berbasis sistem merit menjadi proses untuk menghasilkan figure pemimpin yang memiliki kompetensi berdasarkan kapabilitas dan integritas yang diperoleh dari uji kelayakan/kepatutan dan penelusuran rekam jejaknya.

Prinsip sistem merit dalam seleksi terbuka mengusung aspek prestasi kerja, kompetensi, kualifikasi, adil, dan terbuka, dengan

tujuan tercapainya profesionalitas aparatur sipil negara (Rakhmawanto, 2020:2). Komisi Aparatur Sipil Negara dalam Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara No. 9 Tahun 2019 tentang pedoman penilaian sistem merit menyatakan bahwa sistem merit bertujuan untuk memastikan jabatan pada institusi pemerintahan dijabat oleh pegawai yang telah lulus untuk syarat kompetensi dan kualifikasi. Penggunaan sistem merit dalam tata kelola pemerintahan dapat memastikan bahwa pelayanan publik diselenggarakan dengan integritas, efisiensi, dan efektivitas penuh, serta tidak terpengaruh oleh intervensi politik atau kekuasaan.

Selanjutnya mengenai jabatan pimpinan tinggi diatur dalam pasal 1 angka 7 Undang-Undang No. 15 Tahun 2014 adalah sekelompok jabatan pimpinan tinggi pada instansi pemerintah. Dalam kaitannya dengan pengisian jabatan pimpinan tinggi maka harus dilakukan berdasarkan sistem merit dan memperhatikan syarat yang mengedepankan kualifikasi, kompetensi, penilaian kerja, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, integritas, dan kebutuhan instansi pemerintah. pengisian jabatan pimpinan tinggi harus dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan pegawai negeri sipil yang telah memenuhi syarat-syarat dan standar kompetensi jabatan.

Inti dari seleksi jabatan berbasis sistem merit adalah untuk menerapkan prosedur seleksi yang terbuka dengan menggunakan parameter kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan. Melibatkan peninjauan pekerjaan yang realistis dan menilai peran dalam proses

rekrutmen dan seleksi merupakan teknik yang dapat meningkatkan keterlibatan dengan menyelaraskan harapan calon dengan harapan organisasi.

Dalam tata kelola publik, merit berfungsi sebagai nilai atau prinsip yang mencerminkan keadilan, keseimbangan, dan penghargaan dalam pengelolaan jabatan publik berdasarkan pencapaian, bukan didasarkan pada prinsip politik, diskriminasi, atau tindakan favoritisme lainnya yang bersifat subjektif. Merit digunakan dalam tradisi *public service* maupun sebagai suatu tema dalam manajemen kepegawaian publik dan diimplementasikan menjadi sistem yang dijalankan pada praktik penyelenggaraan manajemen pegawai di sektor publik. Dengan sistem merit pegawai atau orang-orang yang terlibat dalam organisasi pemerintah menjadi cakap dan profesional menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Seleksi jabatan aparatur sipil negara berbasis merit melalui sistem seleksi yang adil dan terbuka diperlukan untuk mendapatkan pejabat aparatur sipil negara yang profesional. Persyaratan pegawai dalam proses seleksi jabatan setidaknya harus memenuhi kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja yang mumpuni dan memiliki kompetensi (manajerial, teknis dan sosial kultural) menghasilkan kinerja yang baik. Standar kompetensi digunakan dalam dua konteks, yaitu sebagai indikator keterampilan atau perbuatan yang dapat diobsevasi berdasarkan standar yang telah ditentukan dan sebagai konsep yang mencakup aspek-aspek kognitif dan afektif dengan

tahapan pelaksanaannya, dan keadilan merupakan pembagian nikmat dan beban kerja sama sosial, khususnya yang termanifestasi dalam lembaga yang disebut negara (Charizma, 2018:15).

Tingkat pendidikan dapat mencerminkan kemampuan intelektual serta keterampilan seseorang. Pendidikan juga disebut sebagai suatu kegiatan memperoleh dan menyampaikan pengetahuan. Dalam dunia kerja, pekerjaan akan lebih efektif dan efisien jika ditangani oleh orang yang mempunyai pengetahuan dan kemampuan dibidang tersebut. Pengetahuan dan kemampuan tersebut bisa didapatkan melalui hasil belajar dan hasil pendidikan (Purwanto, 2014:23). Dengan menempuh tingkat pendidikan tertentu menyebabkan seorang pekerja memiliki pengetahuan tertentu.

Secara etimologis kata kualifikasi diadopsi dari bahasa Inggris *qualification* yang berarti *training, test, diploma, etc*, *that qualifies a person*. Kualifikasi berarti latihan, tes, ijazah dan lain-lain yang menjadikan seseorang memenuhi syarat. Menurut Alim (2010:13) kualifikasi adalah pendidikan khusus untuk memperoleh suatu keahlian yang diperlukan untuk melakukan sesuatu atau menduduki jabatan tertentu. Kesesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan yang diduduki pegawai perlu dijadikan pertimbangan utama dalam menentukan pejabat publik karena pendidikan memberikan kemampuan kepada pegawai untuk menyesuaikan dan menyederhanakan situasi yang kompleks, menganalisa masalah untuk menentukan penyebab yang kritis dalam unit kerja, memilih tindakan terbaik untuk memecahkan masalah dan mengantisipasi

masalah-masalah sehingga mereka dapat mencegah terjadinya masalah. Dengan kemampuan dasar tersebut akan lebih mampu dan cakap untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik

Selain faktor tingkat pendidikan, yang mendasari pegawai dianggap layak menduduki suatu jabatan adalah pengalaman kerjanya. Pengalaman kerja karyawan dalam suatu pemerintahan atau organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pemerintahan atau organisasi tersebut. Dengan dibekali banyak pengalaman, maka kemungkinan untuk mewujudkan prestasi atau kinerja yang baik cukup meyakinkan dan sebaliknya bila tidak cukup berpengalaman didalam melaksanakan tugasnya seseorang akan besar kemungkinan mengalami kegagalan. Pengalaman kerja didapatkan pada karyawan yang telah memiliki jam kerja lebih banyak yang diharapkan akan mempunyai berbagai macam pengalaman dalam memecahkan bermacam-macam persoalan.

Berbekal pengalaman tersebut diharapkan tiap-tiap pegawai mempunyai kualitas sumber daya manusia yang tinggi dalam meningkatkan prestasi kerja lebih tinggi (Octavianus, 2018:1759). Pengalaman kerja menunjukan tingkat penguasaan keterampilan. Pegawai yang telah memiliki masa kerja lebih banyak akan mempunyai berbagai macam pengalaman pekerjaan dalam memecahkan macam macam persoalan di dalam organisasi.

Ketepatan pegawai dalam menduduki suatu jabatan tidak terlepas dari kompetensi yang dimiliki. Menurut Wibowo menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan

suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut Aparatur sipil negara juga dituntut memiliki minimal tiga kompetensi kunci yang wajib dalam menjalankan tugas dan fungsinya di instansi masing-masing yakni kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural.

Kompetensi teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. Sedangkan kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Sementara kompetensi sosial kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Urgensi penetapan pemimpin dalam suatu organisasi dengan memenuhi kriteria diatas menghasilkan sumber daya manusia serta kinerja organisasi yang unggul.

Berbagai pertimbangan dalam seleksi jabatan berbasis sistem merit ini sebagai bentuk percepatan reformasi birokrasi di Indonesia. Dalam penerapan sistem merit ini tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan sistem merit itu sendiri, Adapun faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

a. Budaya Organisasi

Keberhasilan sistem merit akan dipengaruhi salah satunya oleh budaya organisasi. Merujuk pada hasil penelitian Anthony yang berjudul *Impact of organisational culture on recruitment and*

selection practices in the oil andn gas construction industry in Nigeria pada tahun 2015 yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi yang mampu mensukseskan proses seleksi dan rekruitmen. Begitu juga sebaliknya, bahwa sistem merit dan kompetensi pada proses seleksi dan rekruitmen karyawan dapat dihalangi oleh budaya organisasi seperti penentuan berdasarkan pilihan manajemen, pengaruh kelas sosial, atau suku/etnik tertentu.

Budaya organisasi yang kuat akan menyebarkan pemahaman secara luas kepada seluruh anggotanya dan dianut bersama. Semakin meningkatnya individu yang menerima nilai-nilai inti organisasi maka komitmen kolektif akan semakin besar, dan pengaruhnya terhadap perilaku anggota organisasi pun semakin besar (Robbins, 2002:59). Budaya organisasi sebagai iklim pengendalian perilaku akan memengaruhi penerapan sistem merit aparatur sipil negara pada lembaga pemerintahan.

b. Politik

Birokrasi pemerintahan tidak dapat terlepas dari aktivitas politik. Politik melibatkan individu-individu yang berperilaku dan beraksi secara politis, diorganisir oleh kelompok-kelompok kepentingan, dan berusaha memengaruhi pemerintah untuk membuat keputusan serta menetapkan kebijakan atau tindakan yang mungkin menguntungkan kelompok mereka sementara mengabaikan kepentingan kelompok lainnya.

Kepejabatan pada susunan birokrasi pemerintah yang dinyatakan (Carino dalam Thoha, 2012:53) terdiri dari pejabat birokrasi dan pejabat politik sehingga dalam birokrasi dikenal dengan istilah jabatan birokrasi dan jabatan politik. Dalam jabatan birokrasi diisi oleh para birokrat karier (Pegawai Negeri Sipil/ Aparatur Negara) dan jabatan politik yang diisi oleh para pejabat politik. Pejabat politik atau jabatan politik dalam birokrasi pemerintah daerah diisi oleh Kepala Daerah (gubernur/ Bupati/ walikita dan wakilnya). Mereka hadir mewarnai birokrasi pemerintah dari proses legitimasi yang dipilih masyarakat melalui pemilihan umum kepala daerah (Welasari, 2021:2).

Kepala daerah yang terpilih memenangkan legitimasi publik, pada akhirnya menjadi top eksekutif (pimpinan puncak) dari birokrasi pemerintah daerah, sehingga secara organisatoris birokrasi berada di bawah kekuasaan seorang kepala daerah (pejabat politik) dan menempatkan kepada daerah menjadi sosok yang superior dan pemegang kendali terhadap birokrasi baik dalam membuat keputusan-keputusan dan kebijakan pokok dalam mengatur kehidupan masyarakat maupun dalam struktur birokrasi dalam hal ini pengaturan posisi pejabat birokrasi (Welasari, 2021:5) Seringkali tidak dilakukan atas pertimbangan profesionalitas dan rasionalitas, melainkan didasarkan pada *patron client*, atas dasar subjektivitas dari seorang pimpinan atau kepala daerah kepada seorang birokrat, serta akibat adanya hubungan personal (personal links) seseorang pada birokrasi artinya jabatan diberikan

berdasarkan pada konsep ”(*who are you*)” bukan berdasarkan pada kualitas atau pengalaman (Setiyono, 2012:29)

Dalam menerapkan sistem merit, campur tangan politik dapat memengaruhi keputusan yang seharusnya berdasarkan kualifikasi dan kinerja individu. Namun, dalam beberapa situasi, politik dapat secara signifikan ikut campur dalam berbagai aspek birokrasi, seperti seleksi, promosi, dan pengembangan pegawai, karena adanya tekanan dari pihak tertentu. Hal ini dapat menyebabkan proses tersebut tidak sesuai dengan prinsip meritokrasi, yang mengancam integritas sistem merit.

Dalam konteks penerapan sistem merit yang efektif, penting untuk menjaga kemandirian dan independensi dari pengaruh politik yang mungkin merusak integritas dan tujuan sistem merit. Hal ini akan membantu memastikan bahwa kualifikasi, kemampuan, dan kinerja menjadi faktor penentu dalam promosi dan penghargaan, sehingga memungkinkan organisasi untuk berkinerja lebih baik dan mencapai tujuan-tujuannya.

c. Komitmen Pimpinan

Menurut Timpe, Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, hormat, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan Bersama. Robbins dan Judge mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan di mana seorang individu memihak organisasi dan tujuan-tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins, 2013:519).

Peran komitmen pimpinan dalam penerapan sistem merit dalam instansi pemerintah sangat penting karena mereka memiliki pengaruh besar dalam menentukan arah dan budaya organisasi. Pimpinan yang berkomitmen pada sistem merit akan menjadi teladan bagi seluruh staf dan menyampaikan pesan bahwa promosi dan penghargaan harus didasarkan pada kinerja dan kemampuan individu. Dengan kata lain, mereka harus memahami bahwa promosi dan penghargaan tidak boleh diberikan berdasarkan nepotisme atau hubungan politik.

Pimpinan harus secara aktif terlibat dalam merancang, memperbarui, atau mengesahkan peraturan yang menegaskan prinsip-prinsip meritokrasi dalam pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah. Ini termasuk prosedur seleksi yang adil dan transparan, serta penilaian kinerja yang objektif. Selain itu, berhasil tidaknya penerapan sistem merit juga dipengaruhi oleh komtmen pimpinan dalam mengawasi pelaksanaan sistem ini. Pemimpin harus memastikan bahwa proses seleksi berjalan dengan lancar dan adil, serta mengambil tindakan terhadap segala bentuk pelanggaran etika atau ketidakadilan dalam penilaian kinerja. Ini menciptakan rasa percaya di antara karyawan bahwa sistem merit benar-benar diterapkan dengan baik.

d. Sumber Daya (Manusia dan Anggaran)

Jay Barney dan William Hesterly menyatakan bahwa sumber daya adalah semua aset dan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan keunggulan

kompetitif termasuk didalamnya sumber daya manusia dan anggaran Dalam penerapan sistem merit, sumber daya manusia memiliki peran krusial khususnya dalam instansi pemerintahan. Sumber daya manusia bertanggung jawab untuk merancang dan mengimplementasikan prosedur seleksi yang adil dan transparan.

Sumber daya manusia juga memiliki peran memantau pelaksanaan sistem merit di seluruh organisasi. Mereka harus memastikan bahwa aturan dan kebijakan yang berkaitan dengan sistem merit diterapkan secara konsisten dan tidak ada bentuk nepotisme atau diskriminasi yang terjadi. Kemudian sumber daya manusia juga berpengaruh dalam mengkomunikasikan prinsip-prinsip sistem merit kepada seluruh organisasi. Dengan memberikan informasi kepada pegawai tentang sistem merit dan penerapannya sehingga membantu menciptakan pemahaman dan akseptasi yang lebih baik di seluruh organisasi.

Sumber daya keuangan juga tidak kalah pentingnya karena mendukung setiap tahapan penerapan sistem merit secara optimal. Dalam manajemen kepegawaian berbasis sistem merit, sumber daya keuangan diperlukan untuk mendukung proses seleksi dan rekrutmen yang adil dan objektif. Dana yang tersedia dapat digunakan untuk membayar biaya perekrutan, tes, dan wawancara, serta untuk memberikan insentif kepada calon karyawan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Keuangan yang memadai memastikan

bahwa proses seleksi dilakukan secara teliti dan tidak dipengaruhi oleh faktor lain selain merit (Perdana, 2021:9).

Stabilnya sumber daya keuangan dalam organisasi mampu memantik kinerja pegawai untuk mendukung pelaksanaan program kerja, inovasi dan motivasi kerja. Serta memberikan kesempatan yang lebih besar bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri. Investasi dalam pelatihan dan pengembangan adalah komponen penting dari sistem merit, karena membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka dan menjadi lebih kompeten dalam pekerjaan mereka. Dana yang dialokasikan untuk pelatihan memungkinkan karyawan untuk terus berkembang dan berkontribusi lebih baik dalam pencapaian tujuan organisasi.

4. Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 tahun 2019

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara antara lain mengamanatkan bahwa Pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan madya pada kementerian, lembaga pemerintah non kementerian, kesekretariatan lembaga negara, lembaga nonstruktural, dan instansi daerah dilakukan secara terbuka dan kompetitif dikalangan pegawai negeri sipil dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan dilakukan pada tingkat nasional.

Sedangkan untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan pegawai negeri sipil dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan jabatan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antar kabupaten/kota dalam satu provinsi. Hal ini tentunya sejalan dengan program percepatan reformasi birokrasi salah satu diantaranya adalah program sistem promosi pegawai negeri sipil secara terbuka. Pelaksanaan sistem promosi secara terbuka yang dilakukan melalui pengisian jabatan yang lowong secara kompetitif dengan didasarkan pada sistem merit.

Dengan sistem merit tersebut, maka pelaksanaan promosi jabatan didasarkan pada kebijakan dan manajemen aparatur sipil negara yang dilakukan sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Untuk itu dalam rangka pengisian jabatan tinggi harus pula memperhatikan 9 kriteria sistem merit, meliputi:

a. Seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi Jabatan;
b. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
c. Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;

d. Memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;
e. Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
f. Menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai aparatur sipil negara;
g. Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
h. Memberikan perlindungan kepada pegawai aparatur sipil negara dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
i. Memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh pegawai aparatur sipil negara.

Di lain pihak dengan telah diundangkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang menajemen pegawai negeri sipil lebih menguatkan bahwa pengisian jabatan pimpinan tinggi dilakukan secara terbuka dan kompetitif baik untuk instansi pusat maupun daerah. Sehubungan dengan ketentuan sebagaimana tersebut di atas, guna lebih menjamin pejabat pimpinan tinggi memenuhi persyaratan jabatan yang diperlukan oleh jabatan tersebut, perlu dilakukan pengaturan mengenai tata cara dan persyaratan pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dan kompetitif berdasarkan sistem merit, dengan mempertimbangkan kesinambungan karier pegawai negeri sipil yang bersangkutan.

Dalam lampiran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 tahun 2019 disampaikan secara rinci tentang tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di instansi pemerintah yang terdiri dari tahapan persiapan, tahapan seleksi serta tahapan monitoring dan evaluasi Dimulai dengan tahapan persiapan yang terdiri dari pembentukan panitia seleksi dan pengumuman jabatan yang lowong. Pembentukan panitia seleksi harus mendapatkan rekomendasi dari Komite Aparatur Sipil Negara.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019, panitia seleksi terdiri dari beberapa unsur seperti pejabat pimpinan tinggi terkait dari lingkungan instansi pemerintah yang bersangkutan, akademisi, pakar atau profesional yang mempunyai keahlian terkait jabatan yang akan diisi. Untuk panitia seleksi dari internal harus memiliki kedudukan minimal sama dari jabatan yang akan diisi. Lalu panitia seleksi berjumlah gasal yaitu paling sedikit lima orang dan paling banyak sembilan orang, dengan perbandingan anggota panitia seleksi berasal dari internal paling banyak 45%.

Setelah pembentukan panitia seleksi, dilakukan pengumuman jabatan yang lowong. Pada tahapan selanjutnya yakni tahapan seleksi yang terdiri dari seleksi administasi, uji kompetensi, presentasi makalah dan wawancara serta pengumuman hasil akhir. Pada seleksi administrasi ini terdapat persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan pimpinan tinggi pratama:

a. Memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
b. Memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi Jabatan yang ditetapkan;
c. Memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling kurang selama lima tahun;
d. Sedang atau pernah menduduki Jabatan administrator atau JF jenjang ahli madya paling singkat 2 (dua) tahun;
e. Memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik;
f. Usia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun; dan sehat jasmani dan rohani;
g. Sehat jasmani dan rohani

Penelusuran (rekam jejak) juga dapat dilakukan dalam tahapan seleksi administrasi melalui evaluasi terhadap profil pelamar untuk melihat kesesuaian jabatan yang dilamar dan potensi dalam melaksanakan tugas jabatan yang meliputi jabatan yang pernah dan sedang diduduki, latar belakang pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dan teknis/fungsional yang pernah diikuti, prestasi yang menonjol salama melaksanakan tugas;

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 tahun 2019 juga dijelaskan bahawa dalam proses seleksi administrasi selain kelengkapan berkas yang mendukung persyaratan juga terdapat

kriteria harus terpenuhinya keterkaitan objektif antara kompetensi, kualifikasi, kepangkatan pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan oleh jabatan yang akan diduduki.

Setelah menetapkan pelamar yang lulus seleksi administrasi, kemudian dilaksanakan uji kompetensi berpedoman pada standar kompetensi jabatan. Standar kompetensi jabatan terdiri dari standar kompetensi manajerial, standar kompetensi sosial kultural, dan standar kompetensi teknis. Standar kompetensi jabatan pimpinan tinggi pratama dimaksudkan sebagai standar kompetensi jabatan yang wajib dimiliki oleh pegawai negeri sipil baik untuk level pelaksana sampai dengan yang menduduki jabatan pimpinan tinggi pratama dan menjadi dasar dalam mengembangkan kompetensi dari pejabat tersebut guna kelancaran karir dan kinerjanya yang akan mendatang.

Melalui tahapan penilaian kompetensi, peserta melaksanakan tahapan penulisan makalah dan presentasi *on the spot*, kemudian lanjut pada tahapan wawancara yang dilakukan untuk klarifikasi/pendalaman terhadap pelamar yang mencakup kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural, peminatan, motivasi, perilaku, karakter dan pemahaman teknis terkait dengan isu-isu aktual dan terkini. Proses seleksi ini dianggap ideal untuk memilih calon pemimpin organisasi yang kedepannya diharapkan memberi dampak positif dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Selanjutnya panitia pelaksana mengolah hasil setiap tahapan seleksi dan menyusun peringkat nilai. Panitia pelaksana kemudian

memilih tiga nama sesuai urutan tertinggi untuk setiap jabatan kemudian disampaikan kepada pejabat pembina kepegawaian melalui pejabat yang berwenang. Setelah tahapan seleksi tuntas, dilakukan proses monitoring dan evaluasi yang bertujuan untuk mencermati masalah atau kendala yang terjadi, menelaah dampak dari kegiatan tersebut dan memperbaiki jika terjadi hal yang menyimpang dalam proses seleksi jabatan.

B. DEFINISI KONSEPEPTUAL

Setelah beberapa konsep diuraikan dalam hal yang berhubungan dengan kegiatan ini, maka untuk mempermudah dalam mencapai tujuan penelitian disusun defenisi operasional yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian ini antara lain:

1. Sistem merit adalah sistem manajemen dalam proses perekrutan dan promosi pegawai yang bersifat professional berdasarkan kualifikasi pendidikan, rekam jejak pengalaman kerja dan kompetensi secara adil dan wajar tanpa unsur deskriminasi, primordial maupun kepentingan politik.
2. Sistem merit pada seleksi jabatan adalah pengisian jabatan yang berdasarkan pada kesesuaian kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.
3. Proses Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 tahun 2019 adalah

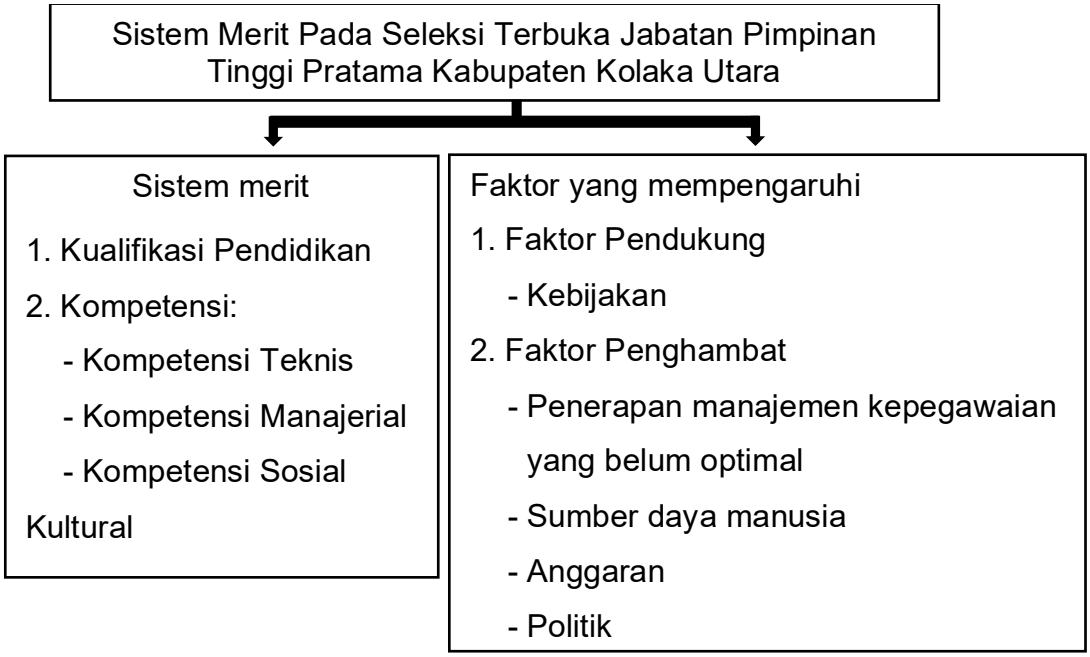
tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama yang dilakukan secara terbuka, kompetitif dan berdasarkan sistem merit.

C. KERANGKA PENELITIAN

Kerangka peneliatian merupakan alur penelitian yang dilakukan yang didalamnya menjelaskan tentang keterkaitan antara konsep dengan teori-teori serta indikator-indikator yang relevan yang dipakai dalam menganalisis dan memecahkan permasalahan dalam penelitian yang peneliti lakukan terhadap Sistem Merit Pada Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Kolaka Utara. Adapun kerangka penelitian dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 1

Kerangka Penelitian Sistem Merit pada Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Kolaka Utara



Sumber: PermenPAN RB No. 15 Tahun 2019 dan Perdana (2021)