

## PENEMPATAN ASN YANG TIDAK BERSIH : FAKTOR PENYEBAB DAN SOLUSI IMPLEMENTATIF

**Bintang Danapratapa<sup>1</sup>, Ikhsan Amartya Sujatmoko<sup>2</sup>, Hauyyine Rabbani Sucipto<sup>3</sup>**

Faculty of Administrative Science,  
University of Indonesia, Jl. Prof. DR. Selo Soemardjan, Pondok Cina, Kecamatan Beji, Kota  
Depok, Jawa Barat 16424, Indonesia

Correspondence		
Email : <a href="mailto:bintang.danapratapa@ui.ac.id">bintang.danapratapa@ui.ac.id</a> , <a href="mailto:ikhsan.amartya@ui.ac.id">ikhsan.amartya@ui.ac.id</a> , <a href="mailto:hauyyine.rabbani@ui.ac.id">hauyyine.rabbani@ui.ac.id</a>	No. Telp:	
Submitted 18 Mei 2024	Accepted 23 Mei 2024	Published 24 Mei 2024

### ABSTRACT

Civil Servants (ASN) are regarded as a highly significant asset within the governmental structure, serving not only as recipients of government attention and protection but also as influential actors shaping the progress of governmental organizations. One aspect to be considered in bureaucratic reform efforts is the enhancement of the quality of administration and the placement of ASN, allowing for improvement, innovation, and fundamental change. However, despite bureaucratic reform being a primary focus, the placement of ASN positions still remains suboptimal in practice. The writing in this piece adopts a descriptive method, aiming to provide a detailed overview of the research topic with a focus on the object under study. Data collection techniques primarily involve literature studies.

**Keywords:** State Civil Apparatur, Placement, Position

### ABSTRAK

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu aset yang sangat penting dalam struktur pemerintahan, tidak hanya sebagai penerima perhatian dan perlindungan pemerintah, tetapi juga sebagai aktor yang memiliki pengaruh besar terhadap kemajuan organisasi pemerintahan. Salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam upaya reformasi birokrasi adalah peningkatan kualitas penyelenggaraan serta penempatan ASN, yang memungkinkan perbaikan, pembaharuan, dan perubahan mendasar. Namun, meskipun reformasi birokrasi telah menjadi fokus utama, penempatan posisi jabatan ASN masih belum optimal dalam praktiknya. Penulisan dalam tulisan ini mengadopsi metode deskriptif, yang bertujuan untuk memberikan gambaran yang rinci tentang topik penelitian dengan fokus pada objek yang diteliti. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur.

**Kata Kunci:** Aparatur Sipil Negara, Penempatan, Jabatan

### PENDAHULUAN

ASN memiliki peran penting dalam fungsi pemerintahan, bukan hanya sebagai objek perlindungan, tetapi juga sebagai penentu kinerja organisasi. Pemerintah, melalui Kementerian PANRB, melakukan penataan ASN untuk meningkatkan kualitas SDM di daerah otonom dengan implementasi manajemen kinerja berbasis kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai yang efektif sangat berdampak pada kinerja pegawai, tetapi penempatan yang tidak tepat dapat mengakibatkan kinerja yang kurang optimal. Pentingnya ASN dalam konteks pemerintahan terkait dengan pengisian jabatan-jabatan pemerintahan oleh PNS, yang memiliki peran utama dalam menyelenggarakan fungsi pemerintahan dengan komitmen pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Pengangkatan langsung dan pengangkatan pejabat struktural menjadi upaya untuk memfasilitasi pelaksanaan fungsi pemerintahan dengan mempertimbangkan prinsip rasional-akademis untuk pengembangan karier PNS sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 17 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menekankan bahwa pengangkatan PNS dilakukan berdasarkan profesionalisme, kompetensi, prestasi kerja,

jenjang pangkat yang sesuai, dan syarat obyektif lainnya tanpa diskriminasi jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan. Musanef menegaskan bahwa penempatan individu dalam organisasi harus didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, dan pendidikan yang dimiliki. Dalam hal ini, penempatan pegawai tidak boleh didasarkan pada preferensi pribadi, suku, atau persahabatan. Organisasi memerlukan penempatan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik individu yang bersangkutan.

Persyaratan untuk pengangkatan dalam jabatan struktural telah diatur dalam Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Persyaratan tersebut meliputi status PNS, pangkat minimal yang telah dicapai, kualifikasi pendidikan, penilaian prestasi kerja, kompetensi jabatan, serta kesehatan jasmani dan rohani. Penempatan pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi, sambil juga meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi. Kesesuaian penempatan pegawai dengan bidangnya sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka.

Namun hal tersebut tidak berjalan sesuai dengan di lapangan. Masih ditemukan beberapa kasus yang mengakibatkan jalannya pemerintahan tidak optimal, mulai dari kurangnya persebaran tenaga ASN di berbagai wilayah, penempatan yang tidak sesuai dengan bidang keahlian, dan juga praktik Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN) yang merajalela. Pemerintah harus berbenah melihat ASN merupakan roda penggerak administrasi di Indonesia serta pelayan terhadap masyarakat.

## **Kerangka Teori**

### **Teori Meritokrasi**

Meritokrasi adalah sebuah sistem atau prinsip yang menekankan penempatan individu dalam posisi atau peran berdasarkan kemampuan, kualifikasi, dan prestasi yang diukur secara objektif. Aspek-aspek utama meritokrasi mencakup beberapa prinsip penting yang menjadikan sistem ini berbeda dan unggul dalam penilaian individu berdasarkan prestasi. Kompetensi dan prestasi adalah salah satu prinsip utama meritokrasi, dimana posisi dan penghargaan harus diberikan berdasarkan kualifikasi dan prestasi nyata. Sistem ini mendorong individu untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka guna mencapai posisi yang lebih tinggi, memacu semangat untuk belajar dan berkembang secara berkelanjutan (Young, 1958).

Kesetaraan peluang juga menjadi landasan penting dalam meritokrasi. Sistem ini mempromosikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk sukses berdasarkan kemampuan dan usaha mereka, tanpa terhalang oleh diskriminasi berdasarkan latar belakang sosial, ekonomi, atau etnis. Meritokrasi berupaya menciptakan lingkungan yang adil di mana keberhasilan dicapai melalui usaha dan kompetensi pribadi (Littler, 2018).

Penilaian dalam meritokrasi dilakukan melalui evaluasi objektif, yang berarti bahwa penilaian dilakukan berdasarkan kriteria yang terukur dan transparan. Evaluasi kinerja, tes kompetensi, dan pencapaian akademis adalah beberapa alat yang digunakan untuk menilai kemampuan individu secara adil. Hal ini memastikan bahwa penghargaan dan posisi diberikan kepada mereka yang benar-benar layak (Sandel, 2020).

### **Teori Manajemen Talenta**

Manajemen talenta adalah proses strategis yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu yang memiliki potensi tinggi serta keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan bisnis jangka panjang. Tujuan utama dari manajemen talenta adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat untuk mendukung kinerja dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Ini melibatkan berbagai aktivitas seperti rekrutmen selektif, pengembangan

keterampilan, penilaian kinerja, dan perencanaan suksesi (Collings, Scullion, & Vaiman, 2020).

Proses manajemen talenta dimulai dengan rekrutmen yang bertujuan untuk menarik kandidat terbaik dari pasar tenaga kerja. Organisasi perlu memiliki strategi yang jelas dalam mengidentifikasi dan merekrut individu yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan tetapi juga sejalan dengan budaya dan nilai-nilai organisasi. Selain itu, alat penilaian yang efektif seperti wawancara berbasis kompetensi dan tes psikometrik digunakan untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih memiliki kemampuan dan potensi untuk berkembang di dalam organisasi (Sparrow & Makram, 2015).

Pengembangan karyawan adalah komponen kunci dari manajemen talenta. Ini mencakup berbagai inisiatif pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Program pengembangan yang efektif sering kali melibatkan kombinasi dari pelatihan formal, pembinaan, bimbingan, dan rotasi pekerjaan. Tujuan dari pengembangan karyawan adalah untuk mempersiapkan mereka untuk peran yang lebih besar dan tanggung jawab yang lebih tinggi di masa depan, sehingga menciptakan jalur karir yang jelas dan menarik bagi individu yang berpotensi tinggi (Thunnissen, 2016).

### **Teori Organisasi Birokrasi**

Max Weber mengusulkan Teori Organisasi Tipe Ideal yang menjabarkan model struktur organisasi yang efisien dalam mencapai tujuan tertentu, yang kemudian dikenal sebagai organisasi rasional atau birokrasi. Istilah birokrasi berasal dari gabungan "Legal Rasional", dimana "Legal" merujuk pada wewenang yang diberikan oleh seperangkat aturan yang jelas, sementara "Rasional" mengacu pada penetapan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi rasional atau birokrasi dicirikan oleh beberapa karakteristik, termasuk pembagian pekerjaan yang jelas, hirarki dalam rekrutmen, peraturan organisasi yang rinci, dan hubungan yang tidak didasarkan pada hubungan pribadi (impersonal).

Teori organisasi birokrasi mengemukakan bahwa untuk mencapai tujuan, organisasi harus mengadopsi beberapa strategi, antara lain:

- Pembagian pekerjaan secara khusus untuk menciptakan keahlian dalam bidang masing-masing, yang dikenal dengan prinsip spesialisasi.
- Setiap anggota hanya bertanggung jawab kepada satu atasan langsung, yang dikenal dengan prinsip rantai komando atau hirarki.
- Promosi didasarkan pada masa kerja dan prestasi, dan dilindungi dari pemberhentian sewenang-wenang, yang dikenal dengan prinsip loyalitas.
- Pelaksanaan pekerjaan secara objektif tanpa memandang status sosial atau pilihan, yang dikenal dengan prinsip impersonal.
- Pelaksanaan tugas dan pekerjaan berdasarkan sistem tertentu dan peraturan yang abstrak, untuk mencapai keseragaman dan koordinasi, yang dikenal dengan prinsip uniformalitas.

### **METODE PENELITIAN**

Penulisan dalam tulisan ini mengadopsi metode deskriptif, yang bertujuan untuk memberikan gambaran yang rinci tentang topik penelitian dengan fokus pada objek yang diteliti. Dalam pendekatan deskriptif, penulis berupaya untuk menggambarkan fenomena atau topik secara detail, termasuk karakteristik, sifat, dan hubungan antarvariabel yang relevan. Fokus utama adalah memberikan pemahaman yang mendalam tentang subjek yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi literatur, yang melibatkan pencarian dan analisis sumber-sumber yang relevan, seperti buku, jurnal, dan dokumen resmi, untuk

mendukung dan menguatkan argumen yang disajikan dalam tulisan. Dengan demikian, tulisan ini berusaha untuk memberikan informasi yang akurat dan terperinci tentang topik penelitian yang dibahas.

## PEMBAHASAN

### MEKANISME PENEMPATAN ASN

#### Pengaturan Tentang Mekanisme Pengisian Dan Penempatan Kebutuhan Jabatan Aparatur Sipil Negara

Secara normatif, hukum kepegawaian di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). UU ini dirancang untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Sebelum UU ASN 2014, regulasi mengenai kepegawaian telah mengalami beberapa kali perubahan signifikan. Salah satu regulasi penting sebelumnya adalah Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang bertujuan untuk membentuk pegawai negeri yang profesional, berintegritas, dan bertanggung jawab.

UU No. 8 Tahun 1974 sendiri menggantikan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1961, yang merupakan regulasi awal pasca kemerdekaan terkait manajemen pegawai negeri. Perubahan dari UU No. 18 Tahun 1961 ke UU No. 8 Tahun 1974 dimaksudkan untuk memperbaiki sistem kepegawaian agar lebih sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan administrasi negara. Tujuan utama dari regulasi-regulasi ini adalah untuk menciptakan aparatur negara yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga memiliki integritas moral yang tinggi dan komitmen kuat terhadap pelayanan publik.

Dalam UU ASN 2014, beberapa prinsip utama yang ditekankan adalah pengembangan kompetensi, meritokrasi, dan transparansi. Undang-undang ini mengatur mekanisme rekrutmen, penempatan, promosi, dan mutasi pegawai ASN berdasarkan prinsip-prinsip tersebut untuk memastikan bahwa setiap pegawai ditempatkan sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi publik secara keseluruhan dengan memanfaatkan potensi maksimal dari setiap pegawai.

#### Promosi Jabatan dan Mutasi

Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam jabatan tertentu diatur melalui berbagai ketentuan, salah satunya adalah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. PP ini menggarisbawahi bahwa promosi dan mutasi pegawai harus dilakukan berdasarkan prinsip meritokrasi, di mana penempatan pegawai dilakukan berdasarkan kemampuan, kompetensi, dan kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang ada. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa setiap pegawai yang dipromosikan atau dimutasi benar-benar mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diemban dengan baik.

Mutasi, yang merujuk pada perpindahan pegawai dari satu unit kerja ke unit kerja lain baik di dalam satu instansi maupun antar instansi, merupakan bagian penting dari pengelolaan karier ASN. Mutasi dilakukan untuk menyeimbangkan kebutuhan organisasi dengan pengembangan karier individu pegawai. Proses ini mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi pegawai negeri sipil (PNS) dengan persyaratan jabatan yang dibutuhkan, kualifikasi jabatan, serta pola karier yang telah ditetapkan. Selain itu, mutasi juga memperhatikan kebutuhan organisasi untuk memastikan distribusi tenaga kerja yang optimal.

Dalam konteks promosi, PP Nomor 11 Tahun 2017 menetapkan bahwa setiap pengangkatan dalam jabatan harus melalui proses seleksi yang ketat dan transparan. Seleksi ini mencakup penilaian terhadap kinerja, kompetensi, dan integritas pegawai. Penilaian dilakukan secara objektif dengan menggunakan berbagai alat ukur yang telah ditentukan, seperti asesmen kompetensi dan rekam jejak kinerja. Proses promosi ini bertujuan untuk memberikan kesempatan yang adil bagi semua pegawai yang memenuhi kriteria untuk naik jabatan, sehingga dapat mendorong motivasi dan semangat kerja yang lebih tinggi.

### **Mekanisme Promosi**

Prosedur pengangkatan dan pemindahan dari jabatan fungsional ke jabatan struktural dalam Aparatur Sipil Negara (ASN) mengikuti tata cara yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Salah satu aturan yang mengatur prosedur ini adalah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Aturan ini memastikan bahwa setiap proses pengangkatan dilakukan secara transparan, objektif, dan berbasis pada sistem merit, yang berarti bahwa keputusan promosi didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai.

Setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk menyusun perencanaan mutasi yang komprehensif. Perencanaan ini mencakup pengembangan kompetensi pegawai melalui berbagai program pelatihan dan pendidikan, pengelolaan pola karier yang jelas dan terstruktur, serta pemetaan pegawai untuk memahami potensi dan kebutuhan pengembangan individu. Selain itu, perencanaan juga melibatkan pembentukan kelompok rencana suksesi (talent pool), yang merupakan kumpulan pegawai dengan potensi tinggi yang dipersiapkan untuk mengisi posisi-posisi strategis di masa depan. Penilaian prestasi kerja yang berkelanjutan juga menjadi bagian penting dari mekanisme ini, dimana kinerja pegawai dinilai secara objektif untuk memastikan bahwa mereka memenuhi standar yang ditetapkan.

Promosi jabatan dalam ASN dilakukan dengan tujuan untuk memastikan adanya kesinambungan karier dan memenuhi kebutuhan organisasi. Proses ini bukan hanya tentang mengisi posisi yang kosong, tetapi juga memastikan bahwa pegawai yang dipromosikan memiliki kemampuan dan kualifikasi yang tepat untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. Promosi juga dimaksudkan untuk memotivasi pegawai dengan memberikan pengakuan atas kinerja mereka dan menyediakan peluang untuk pengembangan karier yang lebih lanjut. Dengan demikian, sistem promosi yang efektif dapat meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kompetitif.

### **PERMASALAHAN DAN PENYEBABNYA DALAM PENEMPATAN ASN**

#### **Ketidakadilan di daerah, kurangnya tenaga ASN di daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, Terluar), alias formasi penempatan tidak menggunakan cara yang baik.**

Kekurangan tenaga Pegawai Negeri Sipil (PNS) di daerah tertinggal merupakan masalah serius yang dapat menghambat kemajuan dan penyelenggaraan pemerintahan di wilayah tersebut. Kondisi ini dapat mempengaruhi layanan publik, pembangunan, dan pelaksanaan program-program pemerintah di tingkat lokal. Salah satu faktor penyebab kekurangan tenaga PNS di daerah tertinggal bisa jadi karena kurangnya daya tarik wilayah tersebut bagi para calon pegawai, baik dari segi fasilitas, aksesibilitas, maupun kondisi sosial-ekonomi yang kurang menguntungkan. Selain itu, ada kemungkinan bahwa anggaran yang tersedia untuk pengadaan PNS di daerah tersebut juga terbatas. Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan upaya yang terkoordinasi antara pemerintah pusat dan daerah dalam menyediakan insentif dan fasilitas yang lebih menarik bagi para calon PNS untuk bekerja di daerah-daerah tertinggal. Selain itu, perlu juga dilakukan peningkatan sarana dan prasarana serta pemberian insentif yang lebih besar untuk menarik minat para PNS untuk bertugas di wilayah tersebut.

Program-program khusus seperti pemberian tunjangan atau insentif khusus bagi PNS yang bekerja di daerah tertinggal juga dapat menjadi salah satu solusi yang efektif.

### **Penempatan pegawai tidak sesuai dengan bidang keahlian, sehingga tidak optimal.**

Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan bidang keahlian mereka bisa menjadi sumber berbagai masalah di organisasi, termasuk kinerja yang tidak optimal. Ketidaksiesuaian ini dapat mengakibatkan efisiensi kerja menurun, penurunan produktivitas, dan bahkan kesalahan yang berpotensi merugikan. Ketika seorang pegawai ditempatkan di posisi yang tidak sesuai dengan keahlian atau kualifikasi mereka, mereka mungkin menghadapi kesulitan dalam memahami tugas yang diemban. Mereka mungkin memerlukan waktu lebih lama untuk belajar dan beradaptasi, yang pada gilirannya dapat memperlambat proses kerja dan mengurangi kualitas hasil kerja.

Selain itu, ketidaksiesuaian antara keahlian pegawai dengan tugas yang diemban juga dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, frustrasi, dan bahkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Hal ini dapat mengakibatkan kehilangan bakat dan pengalaman berharga bagi organisasi. Untuk mengatasi masalah ini, penting bagi pemerintah untuk memperhatikan keahlian, keterampilan, dan pengalaman masing-masing pegawai saat melakukan penempatan. Penempatan yang tepat akan membantu memaksimalkan potensi setiap pegawai dan meningkatkan efisiensi serta produktivitas keseluruhan organisasi. Selain itu, pembinaan dan pengembangan karyawan juga penting untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik di bidang yang sesuai.

### **Praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme pada Penempatan ASN**

Praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) dalam penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan masalah serius yang dapat merusak kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan dan merugikan efisiensi serta keadilan dalam penyelenggaraan negara. Korupsi adalah tindakan penyalahgunaan kekuasaan atau jabatan untuk memperoleh keuntungan pribadi, kolusi adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih untuk mencapai tujuan yang merugikan pihak lain, sedangkan nepotisme adalah praktik memberikan perlakuan istimewa atau memihak kepada keluarga atau kerabat dalam hal penempatan jabatan. Banyak terkontaminasi oleh praktek-praktek KKN dan Politik. Proses pengangkatan calon secara diam-diam dilakukan tidak sesuai dengan disiplin ilmu. Kompetensi calon diganti menjadi kepentingan pemegang kekuasaan. Keahlian dan profesionalisme menjadi sebaliknya, sesuai dengan persepsi dan keinginan pemegang kekuasaan serta penempatan ditentukan oleh pertimbangan kedekatan calon dengan pemegang kekuasaan. Praktik KKN dapat terjadi dalam berbagai tahap, mulai dari proses seleksi hingga penempatan jabatan ASN. Hal ini bisa merugikan pemerintah karena dapat mengakibatkan penyalahgunaan anggaran, penurunan kualitas layanan publik, dan ketidakadilan dalam kesempatan berkarir bagi ASN yang berkompeten.

### **SOLUSI UNTUK PERMASALAHAN DALAM PENEMPATAN ASN**

Penempatan sumber daya manusia (SDM) harus memperhatikan prinsip "the right man in the right place and the right man behind the right job." Prinsip ini selaras dengan pelaksanaan birokrasi yang lebih profesional dalam kerangka konsep merit sistem. Pengelolaan SDM berbasis merit sistem sangat penting karena SDM merupakan sumber daya yang digunakan

untuk mensinergikan sumber daya lain guna mencapai tujuan organisasi (Sunaryo, 2014; Hidayat et al., 2020).

Lebih lanjut, Mangkunegara (2017:2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu pegawai. Berdasarkan konsep ini, sistem merit telah diamanatkan dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) Nomor 5 Tahun 2014 pada Pasal 51. UU ini mendefinisikan merit sistem sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang diterapkan secara adil dan tanpa diskriminasi.

Dengan menggunakan merit sistem, penempatan pegawai dalam jabatan tertentu dilakukan berdasarkan penilaian objektif terhadap kemampuan, kualifikasi, dan kinerja mereka. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai berada di posisi yang paling sesuai dengan keahlian dan potensi mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi birokrasi.

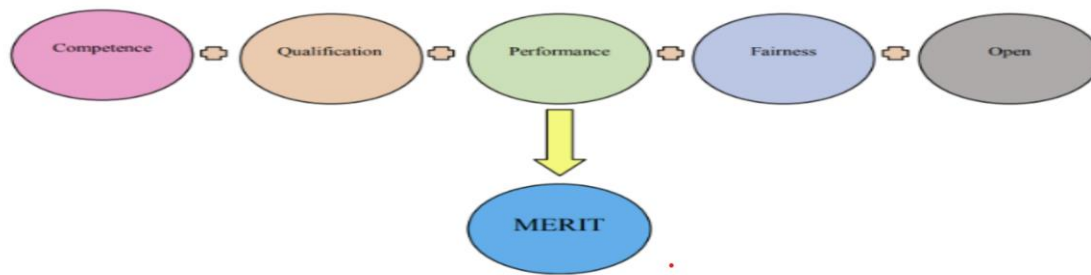
Pengelolaan SDM yang tepat memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya secara lebih efektif, dengan memaksimalkan potensi pegawai dan memastikan bahwa setiap individu berkontribusi sesuai dengan kemampuan terbaik mereka. Dengan demikian, penerapan merit sistem dalam pengelolaan SDM bukan hanya memenuhi amanat UU ASN tetapi juga merupakan langkah strategis untuk menciptakan birokrasi yang lebih profesional dan berintegritas.

### **Signifikansi Merit Sistem dalam Penempatan ASN**

Merit sistem dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah konsep yang menjadikan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai pertimbangan utama dalam berbagai aspek manajemen, seperti perencanaan, perekrutan, penggajian, pengembangan, promosi, retensi, disiplin, dan pensiun pegawai. Di Indonesia, Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) mengatur bahwa kebijakan manajemen ASN harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang diterapkan secara adil tanpa diskriminasi berdasarkan latar belakang politik, ras, agama, dan sebagainya.

Dalam merit sistem, kompetensi calon pegawai berarti bahwa calon harus memiliki keahlian dan profesionalisme yang sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan ditempati. Kompetensi, keahlian, dan profesionalisme calon menjadi pertimbangan utama dalam proses seleksi dan penempatan jabatan.

Istilah "merit" atau "meritokrasi" menunjukkan sistem yang memberikan penghargaan lebih kepada individu-individu yang memiliki prestasi atau kemampuan yang dapat digunakan untuk menentukan jabatan tertentu. Dengan kata lain, merit sistem bertujuan untuk memastikan bahwa posisi dan penghargaan diberikan berdasarkan kemampuan dan kinerja, bukan berdasarkan koneksi, favoritisme, atau diskriminasi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan profesionalisme dalam organisasi, serta memastikan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas menduduki posisi yang sesuai dengan keahlian mereka.



**Gambar 1. Prinsip Merit System**

Pada saat akan diangkat dalam suatu jabatan, konsep sistem merit harus menjadi nilai yang diutamakan bagi profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Menurut pendapat Rakhmawanto (2018), prinsip sistem merit menyelaraskan berbagai aspek, yakni aspek kompetensi, kualifikasi, kinerja, keadilan, dan keterbukaan. Arah kebijakan penerapan manajemen ASN berbasis sistem merit diharapkan dapat menarik kandidat-kandidat terbaik untuk bekerja di suatu organisasi karena sistem tersebut memberi kesempatan kepada siapa saja untuk mengembangkan karirnya berdasarkan prestasi dan kemampuan.

Kebijakan dalam pengelolaan penempatan pegawai ini diampu oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN), yang bertugas mengelola sumber daya manusia di tingkat nasional, untuk tingkat daerah diampu oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD). BKN dan BKD dibantu oleh Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pusat Penilaian Kompetensi, yang bertanggung jawab untuk menilai kompetensi calon pegawai melalui berbagai metode, termasuk tes dan wawancara. Dengan demikian, penempatan pegawai dilakukan berdasarkan penilaian objektif terhadap kompetensi dan kualifikasi mereka, sesuai dengan prinsip-prinsip sistem merit.

Penerapan sistem merit dalam birokrasi Indonesia bertujuan untuk menciptakan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional dengan menempatkan mereka pada jabatan birokrasi pemerintahan berdasarkan keahliannya. Pengisian jabatan merupakan bagian penting dari manajemen kepegawaian dalam menjalankan roda pemerintahan, terutama karena banyak jabatan struktural yang memiliki peran kritis dalam birokrasi.

Menurut Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), pengisian jabatan struktural dimungkinkan melalui sistem tertutup atau terbuka. Pasal dalam UU ASN tersebut tidak mewajibkan penggunaan sistem terbuka, tetapi memungkinkan penggunaan sistem internal dan tertutup, asalkan pengisian jabatan didasarkan pada objektivitas yang baik melalui kompetensi, kualifikasi, dan kinerja. Dengan kata lain, selama proses pengisian jabatan dilakukan secara objektif dan transparan, sistem yang digunakan dapat bervariasi.

Dengan penerapan merit sistem yang tepat dan benar, diharapkan dapat menciptakan pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Sistem ini akan memastikan bahwa pegawai yang menduduki jabatan tertentu benar-benar memenuhi syarat berdasarkan kemampuan dan prestasi mereka, bukan karena faktor eksternal atau koneksi pribadi. Hal ini juga bertujuan untuk mengurangi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam penempatan jabatan serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas birokrasi. Dengan ASN yang profesional dan kompeten, kinerja birokrasi diharapkan dapat meningkat, yang pada akhirnya akan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat dan mendukung pembangunan nasional.

### Hambatan Implementasi Merit Sistem

Penerapan sistem meritokrasi dalam kepengurusan Aparatur Sipil Negara (ASN) seringkali terkendala oleh motif politik, terutama dalam hal promosi, mutasi, dan penempatan pegawai. Hal ini menyebabkan gagalnya pelebagaan sistem meritokrasi dalam kepengurusan ASN. Promosi dan penempatan pejabat seringkali didasarkan pada pertimbangan subjektif, seperti afiliasi politik, hubungan personal, dan suap (Ali & Jannah, 2017).

Kualifikasi, kompetensi, dan prestasi aparatur negara yang seharusnya menjadi pertimbangan utama dalam promosi dan penempatan, seringkali dikesampingkan dan dipengaruhi oleh politisasi birokrasi, terutama di daerah. Banyak penugasan dan pemilihan pejabat politik, serta penempatan pejabat di instansi pemerintah tanpa mempertimbangkan sistem merit, sehingga jabatan-jabatan kunci seperti Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal, Kepala Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND), dan lainnya, seringkali diberikan karena alasan politik, bukan berdasarkan kompetensi atau profesionalisme (Apathy & Everson, 2020).

Padahal, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 1 ayat (22) mendefinisikan sistem merit sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang berlaku secara adil dan tanpa diskriminasi. Namun, benturan antara amanat Undang-Undang ini dengan politik kekuasaan masih seringkali mempengaruhi sistem pemerintahan kita, sehingga penerapan sistem meritokrasi dalam manajemen ASN belum optimal.

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.

## KESIMPULAN

Terdapat beberapa masalah utama dalam penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia, termasuk ketidakcocokan antara keahlian pegawai dengan tugas yang diberikan, praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), serta kurangnya penerapan sistem merit. Meskipun sistem merit telah diamanatkan oleh undang-undang, pelaksanaannya sering terganggu oleh pengaruh politik dan subjektivitas, menyebabkan penempatan jabatan berdasarkan hubungan pribadi atau afiliasi politik daripada kompetensi. Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan penerapan sistem merit yang konsisten, transparansi dan akuntabilitas dalam proses penempatan, pengembangan dan pelatihan berkelanjutan bagi ASN, promosi budaya kerja yang berintegritas, serta peningkatan sistem pengawasan dan evaluasi kinerja.

## SARAN

Terdapat beberapa langkah yang kami rekomendasikan, yaitu:

1. Penerapan sistem merit yang konsisten: Pemerintah harus secara ketat menerapkan sistem merit yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai. Ini akan memastikan bahwa setiap ASN ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kemampuan dan potensi mereka, meningkatkan efektivitas dan efisiensi birokrasi;

2. Transparansi dan akuntabilitas dalam proses penempatan: Proses seleksi dan penempatan ASN harus dilakukan secara transparan dan akuntabel, dengan mengurangi intervensi politik dan subjektivitas. Audit dan pengawasan yang ketat perlu diterapkan untuk mencegah praktik KKN;
3. Pengembangan dan pelatihan berkelanjutan: ASN perlu mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Ini akan membantu memastikan bahwa mereka siap untuk tugas-tugas yang diberikan dan dapat berkontribusi secara optimal terhadap organisasi;
4. Membangun budaya kerja yang berintegritas: Pemerintah harus mempromosikan nilai-nilai integritas dan profesionalisme dalam lingkungan kerja ASN. Ini termasuk memberikan contoh yang baik dari pimpinan dan menegakkan sanksi terhadap pelanggaran etika;
5. Peningkatan sistem pengawasan dan evaluasi: Sistem pengawasan dan evaluasi kinerja ASN harus diperkuat untuk memastikan bahwa penempatan dan promosi berdasarkan merit. Evaluasi berkala dan umpan balik yang konstruktif dapat membantu dalam mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan dalam sistem.

Dengan mengimplementasikan saran-saran ini, diharapkan penempatan ASN akan lebih bersih dan profesional, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan.

## REFERENSI

- Diana, P., & Syamsir. (2021). Penempatan Jabatan Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017. *Limbago: Journal of Constitutional Law*, 1(2), 253-264.
- Littler, J. (2018). *Against meritocracy: Culture, power and myths of mobility*. Routledge.
- Republik Indonesia. (2017). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Sandel, M. J. (2020). *The tyranny of merit: What's become of the common good?*. Farrar, Straus and Giroux.
- Young, M. (1958). *The rise of the meritocracy*. London: Thames and Hudson.
- Sri Rizka, & Tjahya. S & Andi. P (2020). Efektivitas Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSMD) Kota Ternate Provinsi Maluku Utara.
- Musanef. (1996). *Manajemen Kepegawain Indonesia*. Jakarta. Gunung Agung
- Yosua Irja. Arie, J,R. Alden, L (2019). Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Jabatan Struktural di Dinas Sosial KAB. KEP. TALAUD
- Maulana, M. I. (2021). Seleksi Merit Sistem PNS Pratama Aparatur Sipil Negara Di Pemerintah Provinsi. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(9), 1-003.
- Kuswara, D., & Mayasari, I. (2023). Implementasi Manajemen PNS Berbasis Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Struktural Pegawai di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. *Cakrawala Repositori IMWI*, 6(1), 336-351.