

**ANALISIS PENERAPAN MERIT SYSTEM OLEH BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
(BKPSDM) DALAM PENEMPATAN PEGAWAI DI SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN LINGGA TAHUN 2020**

Oleh : Khairil Chandra

Pembimbing: Dr. Hasanuddin, M. Si.

Jurusan Ilmu Pemerintahan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Kampus Bina Widya, Jl. H.R. Soebrantas Km 12,5 Simp. Baru, Pekanbaru 28293

Telp/Fax. 0761-63277

ABSTRACT

Promotion and transfer of employees at the Regional Secretariat of Lingga Regency by the Personnel and Human Resources Development Agency of Lingga Regency resulted in the placement of employees who were not based on the suitability between employee qualifications and the qualifications for position requirements as well as the existence of a political element in the promotion and transfer process. This study aims to determine the application of the merit system in Promotions and Transfers at the Regional Secretariat of Lingga Regency in 2020 and the factors that influence it. Qualitative research. This, using Kartono's theory (2001: 210) that there are 5 aspects that become the parameters of the implementation of the merit system, namely: Education and Training; Experience; Skills; Ethics; and Working Time. The results of the research show that the implementation of the merit system in implementing employee transfers at the Regional Secretariat in 2020 was not fully implemented. Most of the aspects that become indicators are not implemented at all. The application of the merit system is influenced by 3 factors, namely, the limited human resources factor, the two legal factors that have loopholes and the disobedience of the organizers and the subjectivity factor, the interests of certain parties.

Keywords: *Education and Training, Experience, Skills, Ethics, and Years of Service*

PENDAHULUAN

Undang - Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mendefinisikan bahwa Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan sumber

daya manusia dalam sebuah organisasi pemerintah yang merupakan unsur penting dalam kemajuan sebuah organisasi. Berhasil atau tidaknya sebuah organisasi pemerintahan sangat dipengaruhi aparatur yang ada dalam sebuah instansi tersebut. Fungsi ASN dalam tata pemerintahan disebutkan ada 3 yaitu sebagai pelaksana kebijakan

publik, pelayan publik, dan sebagai perekat dan pemersatu bangsa.

Kemampuan ASN dalam menjalankan fungsinya perlu menjadi perhatian karena ASN merupakan salah satu unsur yang paling vital didalam instansi pemerintahan. Dikatakan unsur vital karena ASN berpengaruh terhadap efisiensi maupun efektivitas yang terjadi di instansi pemerintah baik yang ada di pusat maupun di daerah. Sebagai aparatur pemerintah, pegawai ASN merancang atau merencanakan dan menghasilkan jasa publik, mengawasi atau mengendalikan kuantitas maupun kualitas kerja, mensosialisasikan sumber daya finansial dan nonfinansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi instansi yang dapat memberikan citra langsung terhadap masyarakat terutama dalam bidang pelayanan. (Muh. Kadarusman : 2018).

Mengingat bahwa pentingnya peran sumber daya ASN dalam tata kelola pemerintahan, sebuah instansi atau organisasi pemerintahan harus memiliki sumber daya yang berkualitas, maka sebuah instansi harus mengelola atau melakukan manajemen ASN guna meningkatkan kualitas dari ASN tersebut. Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mendefinisikan manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika, profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Salah satu yang menjadi faktor pendukungnya ialah kesesuaian atau ketepatan pegawai dengan pekerjaannya dalam

sebuah organisasi dimana prinsip *the right man on the right place* haruslah menjadi pegangan dalam organisasi itu sendiri.

Menurut Saydam (2000:151) bahwa penempatan pegawai adalah proses kegiatan yang dilaksanakan oleh yang berwenang dalam suatu instansi untuk menentukan lokasi dan posisi seorang pegawai dalam hal ini penempatan pegawai adalah latar belakang pendidikan, pengalaman, serta minat dan hobi. Berkaitan dengan penempatan pegawai, terdapat satu perangkat daerah di Kabupaten Lingga yang menjadi perhatian dari penulis yaitu Sekretariat Daerah. Berdasarkan data yang diperoleh, permasalahan pertama adalah berkaitan dengan latar pendidikan pegawai pada Jabatan Struktural di Sekretariat Daerah dimana 14 dari 38 pegawai pada Jabatan Struktural Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga tahun 2021 memiliki kualifikasi latar belakang pendidikan yang tidak berkaitan dengan jabatan yang dipegang.

- a. Asisten Administrasi Umum dengan latar belakang pendidikan S-1 Pendidikan Agama Islam
- b. Asisten Ekonomi Dan Pembangunan dengan latar belakang pendidikan S-1 Hukum
- c. Asisten Pemerintahan dengan latar belakang pendidikan S-1 Olah Raga
- d. Staf Ahli Bidang Pertanian, Perikanan dan Peternakan dengan latar belakang pendidikan Magister Manajemen
- e. Kabag. Administrasi Pembangunan dengan latar

- belakang pendidikan S-1
Budidaya Perikanan
- f. Kabag. Kesejahteraan Rakyat dengan latar belakang pendidikan S-1 Pendidikan Agama Islam
 - g. Kabag. Organisasi Daerah dengan latar belakang pendidikan S-1 PMP-Kn
 - h. Kabag. Perekonomian Dan Sumber Daya Alam dengan latar belakang pendidikan Magister Hukum
 - i. Kabag. Umum dengan latar belakang pendidikan S-1 Antropologi
 - j. Kasubag. Dokumentasi Dan Informasi Pada Bagian Hukum dengan latar belakang pendidikan S-1 Pendidikan Agama Islam
 - k. Kasubag. Kesejahteraan Sosial Pada Bagian Kesejahteraan Rakyat dengan latar belakang pendidikan S-1 Manajemen Informatika
 - l. Kasubag. Kesejahteraan Masyarakat Pada Bagian Kesejahteraan Rakyat dengan latar belakang pendidikan S-1 Pendidikan Agama Islam
 - m. Kasubag. Keuangan Pada Bagian Umum dengan latar belakang pendidikan S-1 Teknik Industri
 - n. Kasubag. Dokumentasi Pimpinan pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan dengan latar belakang pendidikan S-1 Keperawatan

Berkaitan dengan daftar jabatan pegawai tersebut, bahwa pegawai pada jabatan tersebut merupakan hasil dari pelaksanaan mutasi yang dilakukan dari dan ke Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga

tahun 2020. Permasalahan kedua berkaitan dengan prosesnya yang terkesan memiliki unsur politis atau ada unsur hubungan kedekatan kawan atau keluarga. Penelitian terdahulu dari Triyana Ramadhani (2017,) yang berjudul “Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam Pengembangan Pegawai di Provinsi Riau Tahun 2016. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi BKD dalam pengembangan pegawai itu adalah fungsi dalam menyelenggarakan promosi dan mutasi. Badan Kepegawaian Daerah itu sendiri merupakan perangkat daerah sebagai pembantu kepala daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah khususnya pada bidang kepegawaian termasuk menyelenggarakan promosi dan mutasi. Di Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau, Badan Kepegawaian Daerah disebut Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia atau BKPSDM.

BKPSDM dalam menjalankan tugas dan fungsinya harus berdasarkan sistem merit. Kenapa demikian ? Karena sebagaimana yang kita tahu bahwa sistem merit itu merupakan bagian dari manajemen ASN. Dalam pasal 55 Undang – Undang ASN menyebutkan ada 14 poin cakupan dari manajemen ASN itu sendiri khususnya Manajemen PNS. Dari 14 poin tersebut dua diantaranya adalah promosi dan mutasi. Sehingga dalam hal ini ketika BKPSDM menyelenggarakan promosi dan mutasi yang merupakan bagian dari manajemen PNS harus berdasarkan sistem merit yang merupakan prinsip manajemen ASN.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penulis ini mengetahui terkait pelaksanaan mutasi dan promosi dari dan ke Sekretariat Daerah Tahun 2020 yang mana salah satu hasilnya adalah berkaitan dengan kualifikasi pendidikan pegawai yang tidak sesuai dengan jabatan di Sekretariat Daerah. Sehingga ini menjadi pertanyaan tersendiri bagaimana pelaksanaan mutasi dan promosi tersebut dilakukan. Selain itu terkait celah kepentingan politiknya, penulis tertarik untuk menelusurinya serta apakah ada aspek atau kualifikasi lain yang diabaikan berkaitan dengan *merit system* sebagaimana amanat Undang – Undang Aparatur Sipil Negara dalam Manajemen ASN.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Malayu S.P Hasibuan (2017:10) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Kemudian menurut Weitzhal Rivai (2018:4) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian karena sumber daya manusia dianggap semakin penting

perannya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Aparatur Sipil Negara perlu dikelola agar dalam menjalankan tugasnya ASN dapat bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, manajemen ASN dilakukan agar produktivitas ASN meningkat serta mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Siagian dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2020:168) membagi tiga model penempatan yaitu :

- a) Promosi, merupakan pemindahan karyawan atau pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi kedudukannya. Dengan naiknya kedudukan seseorang, maka tanggung jawab yang akan diemban lebih besar pula serta baik dari segi gaji dan fasilitas juga akan lebih besar.
- b) Alih Tugas/Transfer, Alih tugas yang dimaksud adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Manfaat alih tugas ialah dapat memberikan pengalaman kepada karyawan tersebut.
- c) Demosi, merupakan pemindahan karyawan dari suatu posisi ke posisi lain yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Biasanya karyawan yang didemosikan disebabkan oleh dua hal, yaitu:
 - Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak/kurang memuaskan

- Perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

B. Sistem Merit

Undang – Undang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 51 menjelaskan bahwa “Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit.” Sistem merit 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, atau kondisi kecacatan. Moekijat (2007:55) mengemukakan bahwa *merit system* sebagai suatu sistem kepegawaian dimana pengangkatan/penunjukan pegawai berdasarkan atas kecakapan praktis dan teoritis. Kartono (2001 : 210) mengemukakan bahwa *merit system* merupakan reaksi dari *spoil system*, *nepotisme system*, dan *patronage system*. Beliau mengatakan bahwa dalam penempatan seorang pegawai berdasarkan *merit system* harus memperhatikan beberapa aspek berikut:

a. Pendidikan dan Latihan

Pendidikan dan latihan adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama pengembangan aspek kemampuan intelektual. Dengan adanya pendidikan dan latihan, diharapkan dapat meningkatkan keterampilan pegawai dalam bekerja. Pendidikan dan latihan merupakan aspek penting dalam penempatan pegawai. Kebutuhan pendidikan

mencakup kemampuan akademik seorang pegawai yang nanti akan membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jika dalam menempatkan pegawai tidak melihat aspek pendidikan dan latihan, maka akan menyebabkan permasalahan ketika nanti dia bekerja.

b. Pengalaman

Bagi seorang pegawai, yang sudah pernah bekerja tentu akan memiliki pengalaman. Pengalaman merupakan aspek penting dalam penempatan pegawai. Jika seorang pegawai memiliki pengalaman kerja yang banyak dan luas, maka akan semakin terampil dalam melakukan berbagai pekerjaan. Selain itu, pengalaman menuntun dia untuk bijak dalam mengambil berbagai keputusan. Dalam penelitian ini, pengalaman dilihat dari pengalaman seseorang selama menjadi pegawai ASN. Pengalaman menjadi pertimbangan dari teori ini dalam melakukan penempatan dengan berdasar pada *merit system*.

c. Keterampilan

Aspek keterampilan sebagai indikator pertimbangan dalam penempatan berdasarkan sistem merit juga sangat penting. Keterampilan kerja yang dimaksud mencakup keahlian dari seorang pegawai ataupun *skill* yang dimiliki pegawai tersebut. Keterampilan sangat dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, semakin terampil seseorang dalam bekerja maka pekerjaan akan semakin cepat

selesai serta tepat sesuai target. Menurut Robbins (2000:494-495), mengemukakan bahwa pada dasarnya keterampilan dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu :

1. *Basic Literacy Skill* : Keahlian dasar seseorang yang pasti dan wajib dimiliki oleh kebanyakan orang, seperti membaca, menulis dan mendengar;
2. *Technical Skill* : Keahlian secara teknis yang didapat melalui pembelajaran dalam bidang teknik seperti mengoperasikan komputer dan alat digital lainnya.
3. *Interpersonal Skill* : Keahlian seseorang secara efektif untuk berinteraksi satu sama lain sesama rekan kerja seperti mendengarkan seseorang, memberi pendapat dan bekerja secara tim.
4. *Problem Solving* merupakan keahlian menyelesaikan masalah, aktivitas untuk menajamkan logikanya.

d. Etika

Etika dalam bekerja memiliki pengaruh penting terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Etika pada dasarnya berisi sejumlah kaidah moral tentang baik atau buruk dan benar atau salah. Etika dalam penelitian ini adalah etika seorang pegawai ketika dia melakukan pekerjaan. Dalam hal ini adalah perilaku pegawai dalam bekerja. Perilaku berkaitan dengan bagaimana pola interaksi dan komunikasi yang dilakukan

sesama rekan ketika dia bekerja, kedisiplinan, juga mencakup pelanggaran – pelanggaran pernah dilakukan oleh pegawai.

e. Masa Kerja

Indikator masa kerja dalam penempatan pegawai merupakan indikator yang cukup penting. Masa kerja pegawai sering identik dengan faktor senioritas dimana pegawai yang paling lama adalah mereka yang senior. Tetapi masa kerja yang penulis maksud disini lebih kepada masa kerja untuk suatu jabatan dimana dalam melakukan promosi dan mutasi tentu memiliki syarat bagi pegawai yang hendak dipromosikan atau dimutasi harus sudah memiliki jangka waktu tertentu dalam suatu jabatan atau jangka waktu tertentu dalam menduduki suatu eselon. Indikator masa kerja tersebut, penulis sesuaikan

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2018 : 6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain – lain., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lingga Provinsi

Kepulauan Riau Jl. Istana Kota Baru Daik Lingga. Sumber data dalam penelitian ini yaitu informan dan dokumen. Teknik yang penulis ambil dalam pemilihan informan ialah teknik *purposive sampling*. Teknik tersebut mendasarkan pada pertimbangan kepada orang yang dianggap paling tahu tentang permasalahan yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan dengan dua cara yaitu wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap informan yang sudah peneliti pilih berdasarkan teknik *purposive sampling*.

Terakhir adalah analisis data, merupakan kegiatan akhir setelah seluruh data sudah penulis dapatkan. Dalam melakukan analisis data, langkah – langkah yang penulis lakukan yaitu berdasarkan teori menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2019 : 246) yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan kesimpulan (*conclusion*)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Tugas dan Fungsi BKPSDM dalam Mutasi Jabatan

Tugas dan fungsi BKD ketika akan melakukan mutasi Jabatan Struktural Sekretariat Daerah yang pertama adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia selaku pejabat yang membidangi unsur kepegawaian merupakan anggota dari Baperjakat sebagai tim yang memberikan pertimbangan – pertimbangan kepada bupati selaku Pejabat Pembina Kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari atau ke Jabatan

Struktural. Kemudian tugas dan fungsi BKPSDM yang kedua selanjutnya adalah menyiapkan bahan – bahan yang akan menjadi pertimbangan dan pembahasan ketika melakukan rapat Baperjakat. Seperti yang diketahui bersama bahwa BKPSDM sebagai lembaga yang membidangi unsur kepegawaian tentu mempunyai data lengkap terkait pegawai. Bahan – bahan yang jadi pembahasan rapat Baperjakat mulai dari kepangkatan dan golongan, data kualifikasi pegawai, baik itu pendidikan dan lain sebagainya semuanya ada di BKPSDM dan merupakan tugas BKPSDM menyiapkan bahan tersebut untuk jadi bahan pertimbangan.

Mengenai bahan – bahan yang disiapkan BKPSDM dan menjadi bahan pertimbangan Baperjakat, penulis mencoba menyelaraskan beberapa poin yang berkaitan dengan teori penempatan pegawai dari Kartono (2001 : 210) yang menjelaskan bahwa *merit system* dalam penempatan pegawai dapat diukur melalui 5 indikator yaitu : Pendidikan dan Latihan; Pengalaman; Keterampilan; Etika; dan Masa Kerja.

2. Merit System dalam Penempatan Pegawai

Adapun penjelasan dari kelima indikator mengenai penerapan *merit system* oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dalam penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga berdasarkan teori dari Kartono (2001 : 210) adalah sebagai berikut :

a. Pendidikan dan Latihan

Pendidikan dan latihan merupakan aspek pertama yang harus dipertimbangkan ketika dalam suatu instansi melakukan promosi ataupun mutasi terhadap pegawainya. Pendidikan dan latihan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah syarat kualifikasi jurusan pendidikan yang dibutuhkan atau secara logika sesuai dengan jabatan serta pendidikan tambahan seperti diklat yang harus diikuti oleh pegawai dalam penempatan pegawai. Dalam penelitian ini hanya berfokus pada syarat kualifikasi jurusan pendidikan yang disesuaikan atau dibutuhkan oleh jabatan ketika promosi ataupun mutasi (alih tugas/transfer).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualifikasi pendidikan untuk syarat jurusan sesuai kebutuhan organisasi merupakan aspek yang tidak menjadi prioritas sebagai pertimbangan ketika promosi atau mutasi pegawai di lingkungan Sekretariat daerah. Hal itu dikarenakan terbatasnya sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan. Keterbatasan SDM yang dimaksud adalah terbatasnya sumber daya aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh jabatan sehingga, mau tidak mau agar penyelenggaraan pemerintahan tetap berjalan maka penempatan pegawai tidak selalu memperhatikan syarat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai.

Penelusuran terhadap data pegawai, bahwa pegawai dengan kualifikasi pendidikan yang secara logika layak itu, memang sebenarnya tersedia di instansi lain maupun di Sekretariat Daerah itu sendiri bahkan

beberapa diantaranya berada pada posisi jabatan pelaksana. Dapat disimpulkan bahwa dalam penempatan pegawai tersebut, kualifikasi pendidikan dari segi jurusan tidak menjadi pertimbangan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam melakukan penempatan pegawai di Sekretariat Daerah tahun 2020. Keterbatasan sumber daya aparatur tidak sepenuhnya menjadi alasan dari diabaikannya pendidikan tersebut seperti yang dikatakan oleh informan. Tetapi lebih didominasi oleh kepentingan politik atau kekeluargaan.

b. Pengalaman

Pengalaman sebagai aspek dalam penempatan pegawai penulis bagi menjadi dua bagian, yang pertama berdasarkan senioritas dalam pekerjaan. Pegawai yang lebih senior ketika dihadapkan pada suatu pekerjaan, maka besar kemungkinan pekerjaan yang akan dihasilkan cepat terselesaikan karena mereka sudah berpengalaman sebelumnya. Tidak hanya memiliki keterampilan dalam bekerja, pegawai senior cenderung mudah beradaptasi dengan situasi maupun lingkungan kerja karena mereka sudah punya gambaran tugas yang diberikan. Senioritas disini berarti pegawai tersebut senior dari segi kepangkatan dan golongan serta menyesuaikan dengan kondisi lamanya kerja seorang pegawai.

Berdasarkan data dilapangan, berkaitan dengan kepangkatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga, bahwa terdapat beberapa pegawai jabatan struktural

yang memiliki pangkat dan golongan yang belum cukup untuk duduk pada jabatannya. Terdapat 4 pegawai dengan jabatan kepala sub bagian tidak memenuhi syarat kepangkatan eselon. Selain itu terdapat pegawai lain yang punya pangkat dan golongan layak untuk jadi Kepala Sub Bagian di Sekretariat Daerah tetapi tidak ditempatkan dan bahkan diantaranya sedang pada jabatan pelaksana.

Pengalaman dalam pekerjaan juga dapat dilihat dari jabatan apa yang pernah diduduki atau dipangku oleh seorang pegawai. Ketika seseorang pernah duduk dalam satu bidang jabatan dengan posisi sebagai bawahan maka ketika akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi tetapi masih dalam satu jenis bidang pekerjaan maka pegawai tersebut sangat layak untuk dipromosikan. Begitu juga ketika ia akan dipindahkan pada jabatan lain yang berkaitan dengan jabatan sebelumnya maka perhatian terhadap jabatan sebelumnya layak dipertimbangkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk menjadi Kepala Bagian di Jabatan Struktural Sekretariat Daerah diprioritaskan yang paling utama adalah kesesuaian antara pangkat dan golongan yang diisyaratkan. Selain pangkat dan golongan yang diisyaratkan, maka pengalaman pada jabatan sebelumnya juga akan jadi bahan pertimbangan jikalau ada. Begitu juga dengan jabatan kepala sub bagian. Faktor penempatan pegawai dengan melihat dari aspek jabatan yang pernah dipangku sebelumnya tidaklah menjadi pertimbangan serius karena

dalam proses pengangkatan pegawai metode eselonering adalah yang diutamakan.

Berdasarkan dua sub poin dari aspek pengalaman, dapat disimpulkan bahwa aspek pengalaman dalam penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah tahun 2020 tidak sepenuhnya menjadi prioritas atau bahan pertimbangan. Pengalaman pada jabatan sebelumnya tidaklah menjadi prioritas asalkan pangkat dan golongannya sesuai. Tetapi meskipun pangkat dan golongannya sesuai, juga tidak menjadi prioritas aspek senioritasnya karena masih terdapat pegawai dengan jenjang pangkat yang tidak relevan. Terdapat faktor lain diluar yang menyebabkan pegawai dengan pengalaman bagus atau punya pengalaman baik dari segi jabatan maupun kepangkatannya diabaikan ketika dilakukan mutasi pegawai.

c. Keterampilan

Aspek keterampilan dalam menempatkan pegawai menjadi pertimbangan tersendiri ketika seseorang akan dimutasikan. Terlebih lagi untuk keterampilan dasar yang menyesuaikan dengan jenis jabatan. Namun keterampilan juga menurut informan merupakan keahlian yang bisa didapatkan dari diklat. BKPSDM dalam hal ini melihat rekam jejak pegawai, mulai dari diklat yang diikuti serta bagaimana kinerja yang dihasilkan. Namun ketika pegawai tadi tidak belum punya keterampilan dalam bekerja tetapi keadaan terdesak dia harus menjabat pada Jabatan Struktural maka solusinya adalah pegawai tersebut tetap dimutasi dulu baru

kemudian mengikuti diklat yang diperisyaratkan.

Berdasarkan data diklat pegawai, ternyata sedikit sekali pegawai dari hasil pelaksanaan mutasi tahun 2020 di sekretariat daerah yang telah mengikuti diklat. Hanya 3 saja yang pernah mengikuti diklat pimpinan yang sesuai dengan jabatannya. Sehingga dapat kita lihat bahwa aspek keterampilan dalam menempatkan pegawai sebagai bagian dari *merit system* tidak diterapkan. Tidak diterapkannya aspek tersebut bukan berarti BKPSDM mengabaikannya, namun ini menjadi opsi terakhir karena memang kebanyakan pegawai tidak pernah mengikuti diklat.

d. Etika

Etika pegawai dalam bekerja sangat diutamakan, karena dengan pegawai yang memiliki etika yang baik maka akan baik untuk pekerjaan yang dihasilkan atau interaksi sesama rekan kerja juga akan berjalan dengan baik. Aspek etika sebagai bagian dari *merit system* dalam penempatan pegawai di Sekretariat Daerah merupakan hal yang dipertimbangkan jika ada laporan dari instansi yang bersangkutan kepada pihak BKPSDM. baik atau buruk perilaku seorang pegawai maka akan menentukan dipromosikannya atau tidak pegawai tersebut ke jabatan yang lebih tinggi. Sehingga, layak atau tidaknya bergantung dari laporan pimpinannya kepada pihak Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Tetapi hal tersebut jarang terjadi karena keterangan informan yang mengatakan jarang ada laporan

berkaitan dengan etika atau pelanggaran pegawai. selain itu, pengamatan penulis bahwa memang penilaian etika dalam penempatan pegawai sulit diterapkan. Dikatakan sulit karena berdasarkan pengamatan penulis bahwa memang penegakan disiplin ASN dinilai kurang di Kabupaten Lingga.

e. Masa Kerja

Masa kerja merupakan tolak ukur dalam suatu instansi ketika akan menempatkan pegawai baik dalam rangka promosi pegawai maupun mutasi pegawai. Setiap instansi haruslah dapat memilih dan menentukan seorang pegawai yang berkompeten yang akan mengisi suatu jabatan yang kosong. Salah satu yang menjadi tolak ukurnya adalah dengan melihat dari masa kerja seorang pegawai. Adapun masa kerja dalam penelitian ini yaitu masa untuk perpindahan jabatan. Masa perpindahan jabatan yang dimaksud yang pertama adalah seperti yang ada dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi Pasal 2 Ayat 3 disebutkan bahwa “ Mutasi dilakukan paling singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun”. Aturan tersebut mengisyaratkan bahwa untuk perpindahan pegawai baik melalui promosi maupun mutasi pegawai harus bekerja pada jabatan tersebut minimal 2 tahun terlebih dahulu.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat beberapa pegawai yang perpindahan jabatannya dari dan ke Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga yang dilakukan dengan periode cukup singkat. Pegawai IR pada tahun 2019

beliau dimutasikan dari jabatan yang sebelumnya yaitu Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi pada Sekretariat Kecamatan Kepulauan Posek Kabupaten Lingga, dimutasikan ke Sekretariat Daerah menjadi Kepala Sub Bagian Komunikasi pada Bagian Kominfo dan Humas Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga. Kemudian belum genap setahun menjabat, saudara IR dimutasikan lagi ke Jabatan Lurah Dabo Singkep. Begitu juga dengan mutasi yang dialami oleh Saudara IR dan F bahwa mereka dimutasikan dari satu jabatan ke jabatan lain dengan rentang waktu yang belum genap dua tahun. Ini menunjukkan bahwa apa yang menjadi seharusnya implementasi dari sebuah peraturan itu sepenuhnya tidak diterapkan.

3. Faktor yang Memengaruhi Penerapan *Merit System*

Pelaksanaan penerapan *merit system* oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam penempatan pegawai di Sekretariat Daerah tentu dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

a. Faktor Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan pelaku utama dalam menggerakkan suatu roda organisasi khususnya pada penyelenggaraan pemerintahan. Seperti yang kita ketahui bahwa Aparatur Sipil Negara merupakan sumber daya dalam organisasi pemerintahan. Berkaitan dengan pelaksanaan mutasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga tahun 2020 bahwa dalam pelaksanaannya menurut penulis

dipengaruhi oleh faktor sumber daya aparatur. Dari segi kuantitas bisa kita lihat bahwa terbatasnya ketersediaan sumber daya aparatur yang memenuhi syarat kualifikasi jabatan untuk mengisi jabatan.

Kendala dari segi kualitas sumber daya manusianya bisa kita lihat pada lulusan pendidikan dari pegawai pemerintahan di Kabupaten Lingga. Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada Instansi pemerintahan itu paling dominan dari lulusan Sekolah Menengah. Kemudian paling banyak kedua diikuti dari lulusan Sarjana Pendidikan dan seterusnya. Sedangkan pegawai yang paling dibutuhkan seperti dari lulusan sosial politik pemerintahan masih kalah jumlah dengan mereka yang lulusan Sarjana Pendidikan.

b. Faktor Hukum

Faktor yang selanjutnya menurut penulis adalah faktor hukumnya sendiri. Dalam penyelenggaraan pelaksanaan mutasi, peraturan perundang – undangan atau hukum yang mengaturnya merupakan acuan bagi penyelenggara. Faktor hukum ini menurut penulis menjadi faktor yang memengaruhi penerapan *merit system* ini. Mulai dari hukumnya yang punya celah untuk dilakukan penyelewengan serta kurangnya kesadaran dari penyelenggaraan mutasi dalam mengimplementasikan peraturan perundang – undangan. Perlunya kesadaran dari berbagai pihak untuk taat pada hukum dalam penyelenggaraan mutasi, sehingga proses pelaksanaan mutasi jauh dari kepentingan – kepentingan politik

yang akan menghambat penerapan sistem merit itu sendiri.

c. Faktor Subjektivitas

Faktor yang terakhir yaitu faktor subjektivitas. Faktor ini berkaitan dengan adanya intervensi dalam arti terdapat pengaruh dari pihak lain ketika akan melakukan mutasi yang membuat diabaikannya kualifikasi pegawai. Mulai dari kosongnya suatu jabatan atau bupati melakukan rotasi besar – besaran maka dari awal sudah terdapat indikasi kepentingan – kepentingan pihak tertentu. Keadaan ASN sekarang, ketika akan diadakannya pemilu, dimana Aparatur Sipil Negara yang seharusnya tidak boleh berpolitik tetapi dituntut untuk berpolitik dalam artian harus punya pilihan yang jelas. Hal tersebut disebabkan oleh pegawai yang punya hak pilih dalam pemilu.

Mengapa seorang pegawai tersebut bisa direkomendasikan bupati kepada BKPSDM untuk dimutasi ke Sekda atau dipromosikan jabatannya? Hal tersebut dikarenakan adanya unsur *like or dislike*. Bupati dalam hal ini akan menempatkan pegawai ke posisi strategis dikarenakan pegawai tersebut mempunyai pengaruh ketika pemilu atau juga pegawai tersebut memang politiknya lebih condong ke bupati tersebut. Intervensi bupati atau pihak lain yang punya kedekatan dalam penempatan pegawai masih menjadi faktor yang memengaruhi terhambatnya penerapan *merit system* ketika mutasi Pejabat Struktural Sekretariat Daerah tahun 2020. Tidak hanya ada kepentingan bupati, terkadang ada kondisi dibelakang

layar dari pihak lain yang punya kewenangan atau meminta ditempatkan pada jabatan strategis di suatu instansi. Dalam hal ini pegawai tersebut punya hubungan dengan BKD atau Baperjakat itu sendiri sehingga mudah saja ketika terjadi kekosongan jabatan maka dengan muda beliau untuk ditempatkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Lingga dalam pelaksanaan promosi dan mutasi Jabatan Struktural Sekretariat Daerah Kabupaten Lingga tahun 2020 tidak menerapkan sistem merit sebagaimana bagian dari Manajemen Aparatur Sipil Negara. 5 aspek yang menjadi parameter tidak terpenuhi seperti ditematkannya pegawai yang tidak memenuhi syarat pendidikan, tidak punya pengalaman, belum punya keterampilan yang diperisyaratkan jabatan, pertimbangan terhadap etika yang masih lemah serta seringnya berganti – ganti jabatan dalam periode singkat. Namun disisi lain masih ada pegawai yang tersedia di instansi lain serta memenuhi syarat tetapi ditempatkan pada jabatan pelaksana. Tidak diterapkannya *merit system* itu sendiri, dikarenakan adanya faktor yang memengaruhinya. Faktor yang paling kuat disini adalah faktor subjektivitas. Faktor ini berarti adanya pengaruh pihak lain dalam pelaksanaan mutasi. Pengaruh pihak lain yang dimaksud adalah berupa intervensi bupati dan pejabat yang

berkuasa diluar kewenangannya yang meminta agar pegawai tertentu duduk sesuai jabatan yang diinginkan dikarenakan adanya kepentingan – kepentingan politik.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara. 2019. *Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi*. Berita Negara RI Tahun 2019 Nomor 391. Badan Kepegawaian Negara. Jakarta
- Brotoharsojo, Hartanto dan Jiwo Wungu. (2003). *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Dengan*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indonesia. 2014. *Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*. Lembaran Negara RI Tahun 2014 Nomor 6. Sekretariat Negara. Jakarta
- Kabupaten Lingga. 2020. *Peraturan Bupati Lingga Nomor 52 Tahun 2020 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi Tugas Dan Fungsi, Tata Kerja Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*
- Kabupaten Lingga. 2020. *Peraturan Bupati Lingga Nomor 28 Tahun 2020 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah*. Berita Daerah Kabupaten Lingga Tahun 2020 Nomor 28. Sekretaris Daerah. Daik Lingga
- Kadarisman, M. (2018). *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Depok : PT Rajagrafindo Persada
- Kartono, Kartini. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Moekijat, (2007). *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas*. Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, Lexy J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ramadhani, T., & Erman, E. (2017). *Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Dalam Pengembangan Pegawai Di Provinsi Riau Tahun 2016*. *Jom Fisip*, 4(2), 1 – 15.
- Saydam, Gazali. (2000). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gunung Agung Jakarta
- Siagian, P. Sondang. (2020). *Manajemen Sumber*

Daya Manusia. Jakarta:
PT Bumi Aksara

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. Bandung: Alfabeta

Supriatna, D. (2020). Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan *Merit System* Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(3), 525-538.

Suwatno, Dan Tjutju Yuniarsih. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Wahyudi, Bambang.(2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita

Zainal, Veithzal Rivai., Mansyur Ramly., Thoby Mutis., Dan Willy Arafah. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek. Edisi Ketiga*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.