

MERITOKRASI DALAM PROMOSI JABATAN DAN MUTASI APARATUR SIPIL NEGARA

Sofyan, Thahir Haning, Tang Abdullah

Jurusan Administrasi Publik, Universitas Hasanuddin, Indonesia

Email: sofyan.ian13@gmail.com

Abstrak

Merit system merupakan sistem yang saat ini dianggap paling ideal untuk menjawab persoalan manajemen ASN yang sementara ini mengerogoti sebagian negara berkembang terutama Indonesia. Hadirnya UU ASN No. 05 tahun 2014 menjadi pemantik dalam mereformasi tata kelola ASN berdasarkan merit system terutama masalah yang ditimbulkan dalam promosi dan mutasi pada jabatan struktural setelah berganti pimpinan kepala daerah yang baru. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi terkait pelaksanaan prinsip merit system dalam promosi dan mutasi yang dilaksanakan di kabupaten Majene setelah berganti kepemimpinan. Dalam mengurai persoalan tersebut peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif sebagai upaya untuk mendeskripsikan fakta-fakta dari kejadian yang diteliti secara objektif melalui data primer berupa wawancara secara mendalam dan mempelajari data primer berupa arsip dan dokumen. Ada 2 (dua) pokok temuan dalam penelitian ini yaitu adanya perbedaan perlakuan dalam pengisian jabatan eselon di kabupaten Majene, temuan pertama bahwa prinsip merit system tidak terlaksana dengan baik pada pengisian jabatan eselon III faktor kedekatan politis maupun emosional kepala daerah masih mendominasi dalam pengisian jabatan tersebut namun sebaliknya pada eselon II terlaksana sedikit lebih baik dari pada eselon III. Kedua, mekanisme pengisian jabatan di kabupaten Majene terdiri atas seleksi terbuka, Job fit, analisis berdasarkan Baperjakat (close career system).

Kata Kunci: Meritokrasi, Merit System, Promosi Jabatan, Mutasi Jabatan.

Abstract

The merit system is a system that is currently considered the most ideal for addressing ASN management problems which are currently undermining some developing countries, especially Indonesia. The presence of ASN Law No. 05 of 2014 became the trigger for reforming ASN governance based on a merit system, especially the problems arising in promotions and transfers to structural positions after changing the leadership of the new regional head. This research aims to identify the implementation of the merit system principle in promotions and mutations carried out in Majene Regency after changing leadership. In parsing these problems, the researcher uses descriptive qualitative research as an attempt to describe the facts from the events

How to cite:	Sofyan et al., (2022) Meritokrasi dalam Promosi Jabatan dan Mutasi Aparatur Sipil Negara, <i>Syntax Literate : Jurnal Ilmiah Indonesia</i> (7)12, http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i12.10759
E-ISSN:	2548-1398
Published by:	Ridwan Institute

studied objectively through primary data in the form of in-depth interviews and studying primary data in the form of archives and documents. There are 2 (two) main findings in this study, namely that there are differences in treatment in filling echelon positions in Majene district, the first finding is that the merit system principle is not implemented properly in filling echelon III positions, political and emotional closeness factors of regional heads still dominate in filling these positions but conversely, the echelon II carried out a little better than the echelon III. Second, the mechanism for filling positions in Majene Regency consists of open selection, Job fit, analysis based on Baperjakat (close career system).

Keywords: Meritocracy, Merit System, Promotion, Position Transfer.

Pendahuluan

Dinamika yang sering kali terjadi pasca pemilihan kepala daerah baik pemilihan gubernur, bupati ataupun walikota yaitu adanya fenomena pergeseran jabatan di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) baik itu promosi, mutasi atau bahkan di non job kan. Hal tersebut pada dasarnya sah untuk dilakukan, namun terkadang mutasi dan promosi dilakukan karena subjektifitas ataupun unsur politis dari kepala daerah yang terpilih. Salim (2016) menyatakan bahwa unsur politis dan subjektifitas seringkali mendominasi dalam setiap pengisian jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil (PNS). Fenomena tersebut dalam kajian sal, dkk (2020), dikenal sebagai politisasi birokrasi. Politisasi birokrasi dapat dipahami sebagai fenomena ketika pelaku politik mencoba untuk melakukan kontrol atas birokrasi.

Proses mutasi yang menjadi bagian dari manajemen kepegawaian dalam suatu pemerintahan, ternyata dijadikan alat politik untuk mencari dukungan dari birokrat. Praktek tersebut tidak akan melahirkan pegawai yang memiliki profesionalitas tinggi, kreatif dan terampil serta menyalahi UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yakni manajemen PNS harusnya melalui merit system berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan sebagai ukuran objektifitas yang disepakati dalam memanejemen Aparatur Sipil Negara.

Pelaksanaan merit system sebenarnya telah diterapkan di beberapa negara, termasuk Indonesia. Hal ini tertuang di dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Bab VIII Pasal 51-52 disebutkan bahwa Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan merit sytem. Pada Bab I Pasal 1 dikatakan bahwa merit system pada dasarnya merupakan 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. Sistem ini bermaksud untuk pembinaan karier pegawai dan juga untuk menghargai prestasi para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, proses

promosi dan mutasi Pegawai Negeri Sipil harus mengutamakan keahlian dari pegawai itu sendiri dalam artian proses mutasi haruslah merit system.

Pelaksanaan promosi dan mutasi juga dilakukan di lingkup pemerintah daerah Kabupaten Majene. Sesuai surat keputusan Bupati Majene dengan nomor 125/HK/KEP-BUP/2022 pada tanggal 31 Desember 2021 Bupati Majene melakukan mutasi dan promosi dengan total 279 pejabat eselon IV dilingkup pemerintah Kabupaten Majene, kemudian pada tanggal 31 Januari 2022, Bupati Andi Achmad Syukri Tammalele kembali melantik 116 pejabat eselon III setelah melalui proses promosi dan mutasi.

Namun pelaksanaan promosi dan mutasi menuai polemik, sebab ada upaya untuk melakukan promosi jabatan dan mutasi di luar dari merit system, seperti pelaksanaan promosi sarat dengan unsur politis dan subjektif dan promosi jabatan yang dilaksanakan di lingkup pemerintah kali ini ditengarai adanya unsur kekerabatan terhadap bupati dan wakil bupati terpilih. Tidak tanggung-tanggung promosi dan mutasi kali ini, selain melakukan promosi dari jabatan fungsional ke jabatan struktural juga dilakukan sebaliknya. Bahkan dalam rotasi kali ini ada pejabat yang dulunya bertugas di instansi OPD, digeser hingga ke tingkat kecamatan. Mulai dari kantor Camat Pamboang hingga di Kantor Camat Tubo Sendana, Ulumanda dan Malunda.

Maka tidak mengherankan bahwa indeks merit system manajemen ASN Nasional melalui promosi dan mutasi ASN masuk kategori kurang (sebesar 0,57 atau 81, 43% dari target 0,71). Hasil ini diperoleh dari rata-rata indeks yang ada pada instansi pemerintah pusat maupun daerah. Pemerintah daerah (provinsi, Kabupaten dan kota) pelaksanaan merit system masih dalam kategori kurang (Kemenpan/RB, 2019). Dari berbagai polemik tersebut peneliti tertarik untuk menelaah lebih dalam terkait promosi dan mutasi pegawai negeri sipil pasca terpilihnya Bupati dan Wakil Bupati Majene tahun 2020 dengan fokus kajian pada pelaksanaan merit system dalam setiap proses promosi dan mutasi sebagaimana amanah UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN.

Istilah meritokrasi pertama kali diperkenalkan oleh Michael Young pada tahun 1958 dalam bukunya yang berjudul *The Rise of The Meritocracy*. Young dalam (Utama, 2016) mengatakan bahwa meritokrasi bisa diartikan sebagai satu pandangan atau memberi peluang terhadap individu untuk maju berdasarkan merit yaitu berdasarkan kelayakan dan kecakapannya atau kecemerlangan. Lambat laun istilah meritokrasi diderivasikan ke dalam istilah merit system. McCourt dalam (Daniarsyah, 2017) menegaskan bahwa merit system adalah sistem kepegawaian di mana terdapat perbandingan kecakapan atau prestasi yang berpengaruh terhadap masing-masing seleksi dan kemajuan individu individu dalam pelayanan dan di mana kondisi dan penghargaan kinerja berkontribusi terhadap kompetensi dan keberlanjutan pelayanan. Berdasarkan beberapa defenisi di atas, penulis berpandangan bahwa merit system pada dasarnya sebuah placement untuk menempatkan seseorang dalam sebuah jabatan atas dasar objektifitas ditinjau dari kualifikasi, kompetensi, ataupun kinerja yang dimiliki ASN. Merit system menjadi prinsip utama dalam UU ASN, bahkan UU ini

juga menyediakan aturan kelembagaan untuk menjamin keberadaan merit system dalam pengelolaan ASN.

Menurut Grundman dalam U.S. Merit Systems Protection Board (2016), mengatakan bahwa ada 9 indikator dasar dalam pelaksanaan merit sytem yakni: a. Recruitment, Selection, and Advancement; b. Equity; c. Compensation; d. Conduct; e. Utilization; f. Retention; g. Employee Training and Development; h. Neutrality; i. Public Interest. Merujuk dari beberapa pandangan tersebut, penulis berpendapat bahwa prinsip merit yang dikemukakan oleh Grundman dalam U.S. Merit Systems Protection Board (2016), sesuai dengan realita dalam konteks penelitian ini. Oleh sebab itu, penulis menjadikan teori tersebut sebagai dasar dalam membedah penerapan prinsip merit tersebut di dalam pelaksanaan promosi jabatan dan mutasi ASN di Kabupaten Majene. Dengan menyesuaikan konteks penelitian ini, penulis hanya menggunakan 6 prinsip merit sytem yang dikemukakan oleh Grundman yaitu Recruitment, Selection, and Advancement, Equity, Utilization, Retention, Neutrality dan Public Interest.

Penerapan merit sytem pada pelaksanaan promosi dan mutasi Aparatur Sipil Negara di Pemerintahan Daerah dapat dilakukan dengan dibagi dalam 2 (dua) dimensi yaitu dimensi proses dan dimensi konten. Dalam dimensi proses akan dikaji mengenai prinsip adil dan setara, keterbukaan sedangkan dari dimensi konten akan dikaji mengenai kompetensi (Afrianto dan Prasajo, 2020). Merit system ini diterapkan dalam proses promosi dan mutasi jabatan dalam lingkup Aparatur Sipil Negara.

Promosi jabatan adalah bentuk reward atau penghargaan yang diberikan kepada seorang pegawai/karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik berupa kenaikan jabatan dengan tanggung jawab yang lebih besar sehingga memperoleh fasilitas, status, dan gaji yang lebih besar dari sebelumnya yang bertujuan untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan berprestasi kerja tinggi dalam mengisi jabatan yang kosong.

Hasibuan (2013) mengatakan bahwa persyaratan promosi jabatan untuk setiap instansi tidak selalu sama tergantung pada instansi masing-masing. Pada umumnya, beberapa syarat dilakukannya promosi yaitu mempunyai kejujuran yang tinggi, mempunyai disiplin kerja yang baik, memiliki prestasi kerja yang baik, mampu bekerjasama, cakap, kreatif, dan inovatif, loyalitas terhadap perusahaan, mempunyai jiwa kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan yang sesuai dengan jabatan. Wahyudi (2014) memaparkan indikator-indikator promosi jabatan yaitu kejujuran yang dimiliki, loyalitas, tingkat pendidikan/prestasi kerja, dan pengalaman kerja/senioritas.

Mutasi adalah tindakan memindahkan pegawai ke jabatan yang lain yang tingkatannya sama atau yang lebih rendah untuk memperoleh kepuasan kerja yang maksimal kepada perusahaan. Pelaksanaan mutasi, pengangkatan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Mutasi juga dapat dikatakan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal

(promosi/demosi) di dalam suatu lingkungan kerja (Hasibuan, 2013). Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan.

Hasibuan (2013) ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan yang dikenal sebagai merit system, senior system, dan spoiled system. Dalam setiap pelaksanaan mutasi pegawai, perusahaan memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih karyawan mana yang akan dimutasikan, pada umumnya perusahaan memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan dimutasikan. Menurut Hasibuan (2013), indikator mutasi terdiri dari pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, dan tanggung jawab.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode ini dipilih karena peneliti berusaha untuk mendeskripsikan fakta-fakta dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif terkait dengan pelaksanaan promosi dan mutasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Majene pasca terpilihnya bupati dan wakil bupati Majene tahun 2020. Dengan mengaitkan merit sistem sebagai dasar dalam pengelolaan manajemen Aparatur Sipil Negara di Indonesia.

Penelitian dilakukan di Kabupaten Majene, Sulawesi Barat. Adapun focus penelitian ini adalah merit system; prinsip dalam penerapan merit system yaitu Recruitment, Selection, and Advancement, Equity, Utilization, Retention, Neutrality dan Public Interest. Dari prinsip tersebut menjadi indikator peneliti dalam menelaah lebih dalam terkait penerapan merit system dalam pengelolaan manajemen ASN terutama dalam hal promosi dan mutasi yang dilaksanakan di pemerintahan Kabupaten Majene; serta promosi dan mutasi. Pada penelitian ini terdapat lima informan yaitu Ketua Baperjakat, Kepala BKPSDM Kab. Majene, Sekretaris BKPSDM Kab. Majene, Kepala Bidang Pengembangan Promosi dan Mutasi di BKPSDM Kabupaten Majene, dan PNS yang dipromosikan dan dimutasi tahun 2022 di Kabupaten Majene.

Data yang dikumpulkan merupakan data primer dan data sekunder melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dianalisis dengan tiga alur kegiatan Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014) yaitu data condensation, data display, dan conclusion drawing/verifications.

Hasil dan Pembahasan

Ada 2 (dua) pokok temuan yang akan menjadi pembahasan penelitian, terkait prinsip-prinsip *merit system* yang diterapkan dalam promosi dan mutasi jabatan di Kabupaten Majene dan mekanisme yang di gunakan dalam pengisian jabatan. Dari data penelitian menunjukkan bahwa ada 3 (tiga) cara yang digunakan dalam melakukan

pengisian jabatan di lingkup pemerintah Kabupaten Majene yaitu melalui seleksi terbuka, *job fit* dan berdasar dari penilaian Badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan (Baperjakat). Sedangkan untuk melihat penerapan prinsip *merit sytem* dalam pengisian jabatan secara promosi dan mutasi jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di pemerintahan Kabupaten Majene, peneliti menganalisis dengan menggunakan 6 (enam) prinsip *merit sytem* yang dijelaskan oleh Grundman dalam *U.S merit sytem protection board* (2016), yaitu *Recruitment, Selection, and Advancement, Equity. Utilization, Retention, Neutrality dan Public Interest.*

A. Penerapan Prinsip Merit System dalam Pengisian Jabatan Secara Promosi dan Mutasi Jabatan Aparatur Sipil Negara di Pemerintahan Kabupaten Majene

1. Recruitment, Selection, and Advancement

Recruitment, Selection, and Advancement merupakan proses memilih karyawan berdasarkan kemampuan ataupun kualifikasi secara adil dengan persaingan secara terbuka untuk mencapai pegawai yang *representative* serta penentuan kriteria seleksi ditetapkan dengan menggunakan penilaian terstruktur, valid dan reliabel. sebagaimana yang dikehendaki dalam manajemen ASN dengan berpedoman pada *merit sytem*. Selain itu penginformasian terkait adanya jabatan yang lowong diumumkan secara terbuka baik melalui di media elektronik, media cetak dan melalui surat edaran yang di tujukan ke instansi-instansi yang berada di lingkup pemerintah Kabupaten Majene. Sejak dilantik pada tanggal 27 Juni 2021 sebagai bupati dan wakil bupati Kabupaten Majene, Andi Achmad Syukri Tammalele (AST) dan Arismunandar (Aris) sudah melakukan promosi dan mutasi sebanyak 4 kali yakni pada tanggal 05 November 2021 untuk Eselon II (melalui Seleksi terbuka), 31 Januari 2022 untuk eselon IIIA dan IIIB (seleksi tertutup), 13 April 2022 untuk eselon IIB (*Job fit*) dan 4 Juli untuk eselon II (*Job fit*).

Dari informasi yang diperoleh terdapat perbedaan perlakuan dalam hal pengisian jabatan antara eselon II dengan eselon III yang terlaksana di Kabupaten Majene di antaranya (a) mekanisme pengisian jabatan yang berbeda antara pengisian jabatan eselon II dengan eselon III. (b) penginformasian terkait jabatan yang lowong cenderung tertutup untuk eselon III namun untuk eselon II di informasikan melalui surat edaran, media cetak dan online ataupun web resmi pemerintah Kabupaten Majene. (c) persyaratan yang harus dipenuhi dalam proses seleksi eselon III tertutup dan subjektif karena tidak ada penjelasan atau konfirmasi oleh lembaga otoritas pengelola kepegawaian tetapi berbeda dengan eselon II yang merujuk pada Permenpan RB no. 15 tahun 2019 di antaranya kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV, pernah menduduki Jabatan administrator atau JF jenjang ahli madya paling singkat 2 (dua) tahun, memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik serta linear terhadap jabatan dengan pendidikan.

Sehingga pelaksanaan promosi dan mutasi jabatan dilingkup pemerintah

Kabupaten Majene untuk eselon III belum memenuhi prinsip *merit sytem* yaitu *Recruitment, Selection, and Advancement* adanya faktor kedekatan politik menjadi salah satu penentu ASN untuk memperoleh promosi ataupun mutasi. Selain itu belum adanya standar baku atau *talent poll* dalam menentukan karir ASN menjadi penghambat dalam menentukan promosi ataupun mutasi kepada pejabat eselon III.

2. *Equity*

Pada dasarnya prinsip *merit system* secara tegas melarang adanya perlakuan diskriminasi atau tindakan tidak adil terhadap seluruh rangkaian proses promosi dan mutasi. Tindakan tersebut dipertegas didalam Permenpan RB no. 15 tahun 2019 pada poin latar belakang yang menyatakan bahwa praktek kepegawaian terutama dalam pelaksanaan *merit system* dilarang melakukan tindakan diskriminasi terhadap Pegawai Aparatur Sipil Negara atau calon Pegawai Aparatur Sipil Negara berdasarkan suku, agama, ras, agama, jenis kelamin, asal daerah, usia, keterbatasan fisik, status perkawinan atau afiliasi politik tertentu. Merujuk pada seluruh rangkaian pelaksanaan promosi dan mutasi di Kabupaten Majene belum sepenuhnya bersifat adil dan setara, diantaranya karena (a) Ketidakjelasan penempatan (b) adanya *mismatch* pada kualifikasi pendidikan dan (c) peserta seleksi terbuka harus berdasar dari rekomendasi PPK/bupati.

3. *Utilization*

Salah satu prinsip *merit system* lainnya menurut Grundman dalam U.S *merit system protection board* (2016) adalah *utilization*, prinsip ini memandang bahwa ASN harus difungsikan secara efektif dan efisien. Tentunya hal ini dimulai dengan membuka pengisian jabatan berdasarkan kebutuhan organisasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan keseimbangan antara efisiensi operasional organisasi dan efektifitas karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan pelaksanaan promosi dan mutasi di Kabupaten Majene pasca pelantikan Andi Sukri Tammalele (AST) dan Arismunandar (Aris) terdapat beberapa penyebab sehingga adanya jabatan yang lowong yaitu (a) adanya pejabat yang pension, Ini terjadi pada Dinas Pendidikan dan Pemuda Olahraga Kabupaten Majene yang sebelumnya di tempati oleh Ir. Iskandar lalu diganti oleh H. Mithhar, S.Pd., M.Pd yang sebelumnya menjabat sebagai Kepala Badan penelitian dan pengembangan Kabupaten Majene. (b) Meninggal Dunia, Seperti yang terjadi pada jabatan Kepala Bidang Pemuda dan Olahraga di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Majene. Jabatan tersebut sempat lowong selama 2 tahun karena 2 kepala bidang sebelumnya meninggal dunia, hingga akhirnya di tempati oleh Ariansyah,S.STP melalui mekanisme promosi pada bulan Januari atas permintaan bupati dengan saran dari baperjakat (c) Pejabat sebelumnya memperoleh promosi ataupun mutasi, Konsekuensi dari pelaksanaan promosi atau pun mutasi tentu ada jabatan yang ditinggalkan sehingga mengakibatkan jabatan tersebut lowong. Sebagian besar

instansi dilingkup pemerintah Kabupaten Majene mengalami kekosongan setelah dilakukan promosi dan mutasi pada tanggal 31 Januari 2022 (d) memperoleh sanksi penurunan jabatan karena disiplin berat, ini terjadi pada Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majene pada posisi jabatan eselon II atau kepala dinas. Sehingga Hj Hamsinah sebagai kepala dinas dicopot dari jabatannya dan digantikan oleh Hasdinar yang dilantik pada tanggal 4 Juli 2022.

4. *Retention*

Pelaksanaan promosi dan mutasi di Kabupaten Majene jika ditinjau dari prinsip retention dengan mengukur keterlaksanaan evaluasi jabatan baik secara promosi atau pun mutasi berdasarkan kinerja pegawai belum sepenuhnya *merit system* terutama untuk eselon III. Kompetensi dan kinerja seharusnya menjadi indikator utama dalam melakukan evaluasi jabatan namun hal tersebut tidak terlaksana karena adanya preferensi pribadi dari atasan. Adapun hasil evaluasi jabatan eselon yang terlaksana di Kabupaten Majene terdiri atas 3 yaitu secara promosi, rotasi dan demosi.

5. *Neutrality*

Keberlakuan *merit system* dalam aktifitas pengelolaan manajemen ASN merupakan bentuk penanggulangan bias atau keberpihakan terutama dalam mekanisme promosi dan mutasi. Geliat pemilukada dengan sistem pemilihan langsung memunculkan persoalan terutama dalam hubungan antara kepala daerah sebagai pejabat politik dengan pejabat administrasi (birokrasi). Sejalan dengan pemikiran James Scott dalam Hidayati (2012) menyebutkan bahwa pola hubungan *patron clien* adalah Interaksi antara dua individu si *patron* (pejabat politki) dengan si *client* (pejabat administariv) yang bersifat timbal balik dengan mempertukarkan sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing pihak. Si *patron* memiliki sumber daya yang berupa kekuasaan, jabatan, materi dan si *client* memiliki sumber daya yang berupa tenaga, dukungan, dan loyalitas. Berkaca pada pada pelaksanaan promosi dan mutasi di Kabupaten Majene, pihak BKPSDM sebagai lembaga otoritas pengelola kepegawaian melakukan berbagai upaya menjaga prinsip *neutrality* diantaranya (a) Pihak Bkpsdm menggandeng panitia seleksi untuk Uji kompetensi dan *asement* dari pihak luar (b) pemilihan tempat yang sudah terakreditasi A dan jauh dari lokasi asal tugas peserta (c) mekanisme seleksi yang panjang dan selektif. Namun berbeda dengan mekanisme eselon III, hal tersebut banyak menuai kritikan karena (a) Apsek kedekatan politis maupun emosional dengan bupati masih mendominasi (b) adanya *bargaining* antara pejabat politik dengan pejabat struktural (c) lembaga Otoritas pengelola kepegawaian (BKPSDM dan Baperjakat) mengalami disfungsi. Sehingga jelas terlihat bahwa mekanisme pengisian jabatan baik promosi atau mutasi melalui Baperjakat tidak memenuhi unsur *merit system*. Itu terlihat dalam keputusan untuk memutasi pejabat eselon yang berdasarkan koneksi pribadi atau

politik dan bukan berdasarkan prestasi. aspek kedekatan baik secara emosional, politis ataupun hubungan *patron client* antara pejabat eselon dengan pejabat politik semakin menunjukkan ketidaknetralan pengelola kepegawaian dan user dalam melakukan pengisian jabatan untuk eselon III.

6. Publik Interest

Publik seyogyanya mengetahui proses yang berjalan dan pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan peninjauan secara administrative terkait pelanggaran hukum, aturan, atau regulasi. Hal tersebut termaktub dalam Permenpan RB no. 15 tahun 2019 pada poin latar belakang bahwa dalam praktek kepegawaian dengan menggunakan *merit sytem* dilarang mengambil atau gagal mengambil tindakan terhadap Pegawai Aparatur Sipil Negara atau Calon Aparatur Sipil Negara yang mengajukan banding, keluhan atau pengaduan dengan atau tanpa memberikan informasi yang menyebabkan seseorang melanggar peraturan. Praktek transparansi tersebut sudah dipatuhi oleh lembaga otoritas pengelola kepegawaian atau pejabat yang memiliki wewenang terhadap promosi dan mutasi di Kabupaten Majene pada seleksi eselon II. itu terlihat penginformasian mengenai jabatan lowong yang dilakukan secara menyeluruh melalui sosial media, media cetak dan website resmi milik pemerintah Kabupaten Majene. Namun keterbukaan tersebut masih dibatasi oleh pihak Bkpsdm atau pejabat yang berwenang dalam urusan kepegawaian seperti proses pelaksanaan tes dan hasil skoring akhir. yang hanya bisa di akses oleh pansel. Sedangkan tindakan tidak transparan dan tertutup ditunjukkan pada mekanisme pengisian jabatan pada eselon III. Tidak adanya penjelasan terkait alasan para eselon III yang memperoleh fungsional semakin menegaskan bahwa pihak Bkpsdm dan pejabat yang berwenang dalam penentu kebijakan promosi dan mutasi tidak memberikan ruang informasi kepada pejabat eselon III yang memperoleh mutasi dan ini jelas terlihat ditutup-tutupi.

B. Mekanisme Pengisian Jabatan Secara Promosi dan Mutasi di Pemerintahan Kabupaten Majene

1. Seleksi Terbuka

Seleksi terbuka (selter) salah satu mekanisme promosi jabatan secara kompetitif dengan sistem seleksi terbuka yang digunakan oleh pemerintah Kabupaten Majene dalam pengisian jabatan khususnya pada jabatan pimpinan pratama. Pada tanggal 05 November 2021 seleksi JPT pratama dilakukan untuk pertama kalinya setelah setelah terpilihnya Andi Achmad Syukri Tammalele (AST) dan Arismunandar (Aris) sebagai bupati dan wakil bupati Majene. Adapun dasar pelaksanaan seleksi JPT di Kabupaten Majene beracuan pada PP 11 tahun 2017 tentang manajemen PNS dan Permenpan RB no. 15 tahun 2019 tentang pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dan kompetitif di lingkungan instansi pemerintah. pengisian jabatan tersebut dilakukan sebab ada 2 (dua) rumpun jabatan

yang lowong pada 2 (dua) instansi yang berbeda yaitu rumpun jabatan asisten administrasi dan umum di sekretaris daerah serta kepala dinas pendidikan Kabupaten Majene. Ada beberapa kriteria yang di syatkan dalam mengisi 2 (dua) formasi tersebut di antaranya kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV, pernah menduduki Jabatan administrator atau JF jenjang ahli madya paling singkat 2 (dua) tahun, memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik serta linear terhadap jabatan dengan pendidikan serta memiliki surat rekomendasi dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) atau bupati. Keberadaan surat rekomendasi tersebut dijadikan sebagai syarat keterpenuhan administrasi namun menjadi polemik karena sebelumnya tidak diberlakukan tapi cukup dengan rekomendasi atasan dari instansi masing-masing ASN. Ini yang membuat Andi Fikri terdiskualifikasi karena tidak memperoleh rekomendasi dari PPK. memberlakukan surat rekomendasi sebagai syarat administrasi dilakukan untuk membatasi jumlah pendaftar pada seleksi terbuka JPTP dan juga sebagai upaya untuk meminimalisir pendanaan. Namun disisi lain memberikan peluang besar kepada PPK atau Bupati untuk menilai secara subjektif terhadap ASN yang ingin berpartisipasi dalam seleksi terbuka JPTP sehingga akan berlaku *like and dislike*.

Total ada 16 ASN yang ikut mendaftar dengan rincian 11 berkas untuk rumpun jabatan Asisten Administrasi dan Umum sedangkan 5 berkas untuk rumpun jabatan Dinas Pendidikan dan Pemuda Olah Raga namun yang lolos hanya 14 berkas sedangkan yang tidak lolos 2 berkas yaitu Pak Andi Fikri dan Ibu Najibah. Adapun tahapan dalam seleksi terbuka terdiri dari seleksi administrasi, penelusuran rekam jejak, seleksi Kompetensi dengan Assesment center, penulisan makalah, wawancara dalam rangka pengujian (kompetensi teknis bidang, manajerial, sosila kultural dan kompetensi pemerintahan). Dari berbagai macam tahapan tersebut mempunyai bobot masing-masing dan akan di akan di akumulasi hingga mendapatkan 3 (tiga) nama yang akan di serahkan ke bupati untuk dipilih berdasarkan hak prografifnya.

2. *Job Fit*

Job fit JPT Pratama merupakan salah satu mekanisme pengisian jabatan melalui mutasi rotasi yang setingkat. Pelaksanaan *job fit* di instansi pemerintahan Kabupaten Majene dilaksanakan dengan tujuan penyegaran, ini dilakukan sebagai upaya untuk mengatasi kejenuhan dalam melaksanakan tugas. Sejalan dengan pemikiran Hariandja dalam Afrianto dan Prasajo (2020) bahwa rotasi jabatan merupakan proses perpindahan posisi dalam pekerjaan secara horinzontal dengan tujuan mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan, serta keahlian karyawan. Berbeda dengan seleksi terbuka, *job fit* diperuntukkan hanya eselon II. Kompetensi manajerial dilakukan dengan *assesment center* sedangkan untuk kompetensi bidang melalui pemaparan makalah dan wawancara. Adapun pihak ke 3 yang berperan sebagai penguji atau panitia eksternal yakni yakni dari

pihak BKN Makassar dan Universitas Hasanuddin. Dari *job fit* tersebut menghasilkan 14 pejabat eselon IIB di rotasi ke OPD lainnya dan dilakukan pelantikan pada tanggal 13 April 2022.

3. Analisis Berdasar dari Baperjakat (Seleksi Tertutup)

Proses pengisian jabatan melalui analisa Baperjakat terlaksana pada bulan Januari. Berbeda dengan pelaksanaan seleksi terbuka dan Job fit, mekanisme ini tanpa melalui tahap seleksi ataupun uji kompetensi namun melalui mekanisme pertimbangan Baperjakat. Kualitas kinerja, pangkat atau kesesuaian jabatan dengan *background* keilmuan yang dimiliki merupakan indikator penilaian Baperjakat dalam memutuskan layak tidaknya seorang ASN memperoleh promosi atau mutasi, referensi tersebut diperoleh dari hasil laporan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) oleh masing-masing ASN. Mekanisme ini yang banyak mendapat sorotan karena dianggap kurang transparan dalam memberikan penilaian. Belum adanya sistem pola karir yang jelas dan sistem penilaian kinerja yang akurat menyebabkan mekanisme ini rawan subjektif bahkan syarat dengan kepentingan atasan. Apalagi pelaksanaan promosi dan mutasi ini dilakukan setelah geliat Pilkada tahun 2020. Seperti yang dipikirkan oleh Hidayati (2012) yang menyatakan bahwa fenomena mutasi dengan kriteria patronage yang terjadi hadir karena adanya kondisi yang saling membutuhkan antara pejabat politik yang ikut dalam kontestasi politik dan pejabat birokrasi (PNS). Pejabat politik yang memerlukan dukungan baik suara maupun material, membutuhkan dukungan dari PNS, PNS pun sebagai pejabat birokrasi menginginkan adanya peningkatan posisi jabatan dalam kariernya, oleh karena itu, munculnya kondisi dimana ada simbiosis mutualisme antara pejabat politik dan pejabat birokrasi. Sehingga hal tersebut berdampak pada mutasi yang dilakukan sehingga tidak hanya *merit system* yang menjadi landasan, namun adanya pertimbangan lain diluar *merit system*. Terbukti dari mekanisme ini terdapat ASN yang memperoleh promosi tapi tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya meskipun itu disadari namun itu terjadi karena keinginan pimpinan. Padahal sudah jelas dalam UU ASN No. 5 Tahun 2014 bahwa kebijakan manajemen ASN harus melalui *merit system* dengan berdasar pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja tanpa ada perbedaan sekalipun itu latar belakang politik. Dari hasil mekanisme tersebut terdapat beberapa pejabat eselon IIIA dan eselon IIIB yang memperoleh mutasi jadi fungsional.

Kesimpulan

Ada 2 (dua) pokok temuan yang menjadi kesimpulan dalam pelaksanaan promosi dan mutasi jabatan di kabupaten Majene pasca terpilihnya Andi Sukri Tammalele (AST) dan Arismunandar (Aris) sebagai bupati dan wakil bupati kabupaten Majene. Pertama, terkait pelaksanaan promosi dan mutasi yang belum sesuai dengan prinsip merit system. Kedua, mekanisme dalam melakukan promosi dan mutasi terdiri atas 3. Yaitu

Seleksi Terbuka yang bermuara pada Promosi, Job fit yang menghasilkan Mutasi rotasi dan mekanisme promosi dan mutasi berdasar analisis Baperjakat.

Dari hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan perlakuan antara mekanisme pengisian jabatan eselon II dengan eselon III. Dari aspek recruitment, selection, and advancement, Hal tersebut dilihat dari pengisian jabatan pada eselon III, faktor kedekatan politik menjadi salah satu penentu ASN untuk memperoleh promosi ataupun mutasi serta penginformasian yang cenderung tertutup. Aspek equity, tidak sepenuhnya bersifat adil dan setara seperti ketidakjelasan penempatan eselon III setelah dimutasi serta adanya mismatch pada kualifikasi pendidikan. Aspek utilization juga belum terlaksana dengan baik pada eselon III hal tersebut dilihat dari kebutuhan organisasi yang tidak melalui analisis yang semestinya. Aspek retention tidak terlaksana dengan baik pada eselon III hal itu terjadi karena adanya preferensi atasan serta faktor politis dan emosional. Aspek neutrality, juga terlihat belum memenuhi prinsip merit sytem ini ditunjukkan dalam keputusan untuk memutasi pejabat eselon yang berdasarkan koneksi pribadi atau politik dan bukan berdasarkan prestasi serta aspek kedekatan baik secara emosional, politis ataupun hubungan patron clien antara pejabat eselon dengan pejabat politik semakin menunjukkan ketidaknetralan pengelola kepegawaian dan user dalam melakukan pengisian jabatan untuk eselon III sedangkan pada aspek publik interest juga menunjukkan tindakan kurang objektif yang diperlihatkan oleh Bkpsdm atau pihak-pihak yang berwenang dalam penyelenggaraan promosi dan mutasi di kabupaten Majene. Tetapi berbeda dengan pengisian jabatan eselon II prinsip merit sytem sudah terlihat terlaksana dengan baik.

Pelaksanaan promosi dan mutasi di kabupaten Majene pasca terpilihnya Andi Sukri Tammalele (AST) dan Arismunandar (Aris) sebagai bupati dan wakil bupati kabupaten Majene terdiri atas 3 mekanisme yaitu Yaitu Seleksi Terbuka yang menghasilkan Promosi untuk eselon IIB, Job fit yang menghasilkan mutasi rotasi untuk eselon IIB dan IV serta mekanisme berdasar analisis Baperjakat yang menghasilkan promosi dan mutasi eselon IIIA dan IIIB.

BIBLIOGRAFI

- Afrianto, R., & Prasajo, E. (2020). Analisis Proses Pengisian Jabatan Administrasi Berbasis Merit sytem di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. *Jurnal Reformasi Administrasi: Jurnal Ilmiah untuk Mewujudkan Masyarakat Madani*, 7(1), 17-28.
- Daniarsyah, D. (2017). Penerapan Merit sytem Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Asn (Suatu Pemikiran Kritis Analisis). *Civil Service Journal*, 11(2), 39-48.
- Grundmann, S.T., M.A. Robbins. 2016. *the merit sytem principles: guideng the fait affectifive management of the federal workforce*, Amerika Serika: U.S Merit sytem Protection Board.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayati, R. N. (2012). Mutasi Aparatur Pemerintah dan Kepentingan Politik: Studi Kaasus Kabupaten Gresik Dua Tahun Kepemimpinan Sambari-Qosim. *Jurnal Politik Muda*, 2(1), 186-193.
- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman dan Johnny Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook Edisi Ketiga*. Sage Publications: Inc.
- Kemenpan/RB. (2019). *Laporan Kinerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2019*. 110.
- Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS.
- Permenpan RB no. 15 tahun 2019 tentang pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dan kompetitif di lingkungan instansi pemerintah.
- Purnomo, E. P., & Rusli, Z. (2020). Politik Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal Kemunting*, 1(2), 163-182.
- Salim, K. (2016). Politik Identitas di Maluku Utara. *Jurnal POLITIK* , 11 (2).
- Undang-Undang Nomor 05 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Utama, F. A. (2016). Meritokrasi di berbagai negara di dunia (perbandingan konstitusi). *Civil Service Journal*, 10 (2 November).
- Wahyudi, B. (2014). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Bandung: Sulita.

Copyright holder:

Sofyan, Thahir Haning, Tang Abdullah (2022)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

