



**PENATAAN JABATAN APARATUR SIPIL NEGARA
BERBASIS SISTEM MERIT UNTUK MEWUJUDKAN
*GOOD GOVERNANCE***

UJIAN TERBUKA

**Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh
Gelar Doktor Ilmu Hukum**

**Oleh:
JUWITA SANDY SARY
NPM. 20.1003.74001.0274**

**PROGRAM STUDI HUKUM PROGRAM DOKTOR
FAKULTAS HUKUM
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945
SEMARANG
2024**



PERSETUJUAN PROMOTOR DAN KO-PROMOTOR
PENATAAN JABATAN APARATUR SIPIL NEGARA
BERBASIS SISTEM MERIT UNTUK MEWUJUDKAN
GOOD GOVERNANCE

UJIAN TERBUKA DISERTASI

Oleh:
JUWITA SANDY SARY
NPM. 20.1003.74001.0274

Semarang, September 2024
Telah Disetujui Untuk Dilaksanakan Oleh

Promotor

Ko-Promotor

Prof. Dr. Retno Mawarini, S. SH., MHum
NIDN. 0628026602

Dr. Sri Mulyani, SH., MHum
NIDN.0614096602

Mengetahui,
Ketua Program Studi Hukum Program Doktor

Prof. Dr. Sigit Irianto, SH., MHum
NIDN. 0613016201

PERNYATAAN KEASLIAN

Nama : JUWITA SANDY SARY, SH., MM
NPM : 20.1003.74001.0274
Alamat : Jl. Sutawijaya 3 6/2 Kemandungan, Tegal Barat, Kota Tegal

Dengan ini saya menyatakan :

1. Karya tulis saya, disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di Universitas 17 Agustus 1945 Semarang maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Promotor dan masukan Tim Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebut nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Semarang, September 2024
Yang membuat pernyataan

JUWITA SANDY SARY
NPM : 211.003.740.010.262

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Sukses adalah apa yang kita kerjakan berulang kali. Dengan demikian, kecemerlangan bukan tindakan, melainkan kebiasaan.
(Aristoteles)

Harapan adalah satu-satunya kebaikan yang umum bagi semua orang. Mereka yang tidak memiliki apa-apa masih punya harapan.
(Thales)

KU PERSEMBAHKAN

Peneliti persembahkan kepada:

1. Almamaterku
2. Bapak/Ibu Tercinta
3. Anak-anakku Tersayang
4. Kakak/Adik yang baik
5. Teman-teman seperjuangan

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan Berkah, Rahmat, dan Hidayah-Nya, akhirnya Peneliti dapat menyelesaikan penelitian Disertasi yang berjudul “Penataan Jabatan Aparatur Sipil Negara Berbasis Sistem Merit Untuk Mewujudkan *Good Governance*”.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan dan proses kolaborasinya yang belum sepenuhnya maksimal. Peneliti mengharapkan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak demi kesempurnaan karya ilmiah Disertasi tersebut. Peneliti sangat berterima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan, baik materiil maupun spiritual dalam penyelesaian penelitian karya ilmiah Disertasi ini. Akhirnya Peneliti mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Drs. Suparno, MSi, selaku Ketua Sidang, Penguji dan Rektor Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang yang telah memberikan ijin untuk Studi Ilmu Hukum Program Doktor Fakultas Hukum Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang dan memberikan motivasi yang sangat besar selama kuliah.
2. Bapak Prof. Dr. Edy Lisdiyono, SH. M. Hum, selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang, juga penguji yang telah memberikan motivasi yang sangat besar bagi Peneliti selama kuliah dan dalam pelaksanaan ujian Disertasi.
3. Bapak Prof. Dr. Sigit Irianto, SH, M.Hum, selaku Sekretaris Sidang dan Penguji juga Kaprodi PSHPD FH UNTAG Semarang yang telah memberikan

motivasi dan dorongan serta masukan-masukan yang berharga dalam pelaksanaan ujian Disertasi.

4. Ibu Prof. Dr. Retno Mawarini Sukmariningsih, SH, MHum, selaku Promotor dan Penguji juga Wakil Rektor Bidang Kerjasama yang telah memberikan bimbingan dan semangat dengan penuh kesabaran dan masukan-masukan yang berharga dalam pelaksanaan ujian Disertasi.
5. Ibu Dr. Sri Mulyani, SH., MHum, selaku Ko-Promotor dan Penguji juga Sekretaris Bidang Administrasi Umum dan Keuangan PSHPD FH UNTAG Semarang yang telah memberikan bimbingan dengan menerima kehadiran Peneliti setiap saat dengan penuh kesabaran, dan masukan-masukan yang berharga dalam pelaksanaan ujian Disertasi.
6. Bapak Dr. Agus Widodo, SH., MHum, selaku Penguji yang telah memberikan masukan dan arahan yang berharga dalam pelaksanaan ujian Disertasi.
7. Bapak Dr. Suroto, SH., MHum, selaku Penguji yang telah memberikan masukan-masukan yang berharga dalam pelaksanaan ujian Disertasi.
8. Bapak Dr. Mashari, SH., MHum, selaku Penguji juga Sekretaris Bidang Akademik PSHPD FH UNTAG Semarang yang telah memberikan masukan-masukan yang berharga dalam pelaksanaan ujian Disertasi.
9. Ibu Prof. Dr. Fifiana Wisnaeni, SH., MHum, Guru Besar Universitas Diponegoro selaku penguji eksternal yang memberi masukan -masukan yang berharga pada ujian tertutup.

10. Bapak/Ibu Dosen Program Studi Ilmu Hukum Program Doktor Fakultas Hukum Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang, yang telah memberi bekal pengetahuan yang berharga kepada Peneliti.
11. Bapak/Ibu Rekan Mahasiswa Program Studi Ilmu Hukum Program Doktor Fakultas Hukum Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang seangkatan, yang sedang menyelesaikan studinya, atas kebersamaan serta terjalinya rasa kekeluargaan kepada Peneliti.
12. Bapak/Ibu Kedua Orang Tua, dan Anak Tersayang yang telah mendorong dalam penyusunan disertasi ini hingga selesai.
13. Bapak/Ibu Semua Pihak yang telah ikut membantu hingga terselesainya naskah hasil penelitian ini.

Dengan segala kerendahan hati, Peneliti mengucapkan terima kasih dengan iringan doa semoga bantuan, motivasi, saran, dan kritikan dari semua pihak akan menyempurnakan Disertasi ini. Peneliti berharap semoga naskah hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk semuanya...Aamiin.

Peneliti,

Juwita Sandy Sary
NPM : 211.003.740.010.262

ABSTRAK

Reformasi birokrasi telah menjadi kebutuhan bagi Pegawai Pemerintahan yang merupakan awal dari gelombang reformasi, dan telah berhasil mengakar dalam kerangka politik, hukum, dan ekonomi. Reformasi birokrasi sejatinya diperlukan untuk melakukan perbaikan pada aspek perampingan organisasi, penyederhanaan tata laksana, dan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara. Permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) Mengapa penataan jabatan Aparatur Sipil Negara berbasis sistem merit belum berjalan efektif ? (2) Bagaimana pengaturan penataan jabatan Aparatur Sipil Negara berbasis sistem merit saat ini ? (3) Bagaimana penataan jabatan Aparatur Sipil Negara berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance* ? Metode penelitian ini menggunakan penelitian yuridis empiris, yaitu penelitian yang menggunakan data primer sebagai data utamanya, sedangkan sekunder sebagai data penunjang, dengan pendekatan peraturan perundang-undangan, konseptual dan perbandingan sistem hukum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Penataan jabatan Aparatur Sipil Negara berbasis sistem merit belum berjalan efektif karena belum tersedia aturan hukum yang berkepastian bagi ASN yang telah mengikuti assessment dapat segera dipromosikan guna mengembangkan kariernya. Faktor eksternal jual beli jabatan, korupsi, faktor politik praktis yang memengaruhi keputusan di tingkat daerah, dan disebabkan karena saat ini belum tersedia aturan hukum yang berkepastian bagi Aparatur Sipil Negara yang telah mengikuti assessment dapat segera dipromosikan guna mengembangkan kariernya. (2) Pengaturan penataan jabatan Aparatur Sipil Negara berbasis sistem merit saat ini telah diatur Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang mengatur mengenai pelaksanaan promosi perlu dilaksanakan dengan sistem merit. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, yang telah mengatur mengenai sistem merit dalam kelompok rencana suksesi dengan manajemen talenta. (3) Penataan Jabatan Aparatur Sipil Negara berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance* dilakukan melalui perubahan terhadap ketentuan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, terutama yang mengatur mengenai metode penilaian bagi pengembangan karier Aparatur Sipil Negara. Peningkatan tetap diberikan sertifikat yang berlaku selama Aparatur Sipil Negara yang bersangkutan masih layak menjadi Aparatur Sipil Negara sebagaimana ketentuan perundang-undangan, pengembangan talenta, yang semula hanya berupa instruksi bahwa pemerintah mengembangkan karier Aparatur Sipil Negara yang telah melakukan assessment, ditambah ketentuannya dengan mengatur mengenai batas waktu yang dilakukan oleh pemerintah dalam mengembangkan Aparatur Sipil Negara yaitu selambat-lambatnya 1 tahun.

Kata Kunci: Penataan Jabatan; Aparatur Sipil Negara; Sistem Merit; *Good Governance*

ABSTRACT

Bureaucratic reform has become a necessity for Government Employees which is the beginning of the wave of reform, and has successfully taken root in the political, legal, and economic framework. Bureaucratic reform is truly needed to make improvements in aspects of organizational streamlining, simplifying administration, and increasing the competence of State Civil Apparatus. The problems in this study are: (1) Why has the arrangement of State Civil Apparatus positions based on the merit system not been running effectively? (2) How is the arrangement of State Civil Apparatus positions based on the merit system currently? (3) How is the arrangement of State Civil Apparatus positions based on the merit system to realize good governance? This research method uses empirical legal research, namely research that uses primary data as its main data, while secondary data as supporting data, with a statutory, conceptual and comparative legal system approach. The results of the study show that: (1) The arrangement of State Civil Apparatus positions based on the merit system has not been running effectively because there are no legal regulations that provide certainty for ASN who have taken the assessment to be immediately promoted in order to develop their careers. External factors of buying and selling positions, corruption, practical political factors that influence decisions at the regional level, and because currently there are no certain legal regulations for State Civil Apparatus who have taken the assessment to be immediately promoted in order to develop their careers. (2) The arrangement of State Civil Apparatus positions based on the merit system is currently regulated by Law Number 20 of 2023 concerning State Civil Apparatus, which regulates the implementation of promotions that need to be implemented with a merit system. Regulation of the Minister of Empowerment of State Apparatus and Bureaucratic Reform Number 40 of 2018 concerning Guidelines for the Merit System in State Civil Apparatus Management and Regulation of the Minister of PANRB Number 3 of 2020 concerning State Civil Apparatus Talent Management, which has regulated the merit system in the succession plan group with talent management. (3) Arrangement of State Civil Apparatus Positions based on the merit system to realize good governance is carried out through changes to the provisions of Regulation of the Minister of PANRB Number 3 of 2020 concerning State Civil Apparatus Talent Management, especially those regulating the assessment method for career development of State Civil Apparatus. The ranking is still given a certificate that is valid as long as the State Civil Apparatus concerned is still worthy of being a State Civil Apparatus as stipulated in the legislation, talent development, which was originally only an instruction that the government develop the careers of State Civil Apparatus who have carried out assessments, plus provisions regulating the time limit carried out by the government in developing State Civil Apparatus, namely no later than 1 year.

Keywords: Position Arrangement; State Civil Apparatus; Merit System; Good Governance

RINGKASAN

Reformasi birokrasi di Indonesia telah menjadi kebutuhan mendasar bagi pegawai pemerintahan dan merupakan salah satu langkah awal dari gelombang reformasi yang lebih luas. Reformasi ini berusaha untuk mengubah cara kerja birokrasi sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang berkembang dan mengikuti perkembangan zaman. Reformasi birokrasi telah berhasil mengakar dalam kerangka politik, hukum, dan ekonomi, dan bertujuan untuk memperbaiki berbagai aspek organisasi, termasuk perampingan struktur, penyederhanaan tata laksana, dan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Disertasi ini memiliki kajian dan fokus pada hal terkait dengan penataan jabatan ASN dengan menggunakan sistem merit melalui manajemen talenta, hal yang paling di soroti terkait permasalahan tersebut sekaligus menjadi Isu hukum dan problematika yang ada didalam penelitian disertasi ini adalah tentang pelaksanaan sistem merit dalam pengembangan karier ASN kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta, sebagaimana diatur didalam Pasal 134 ayat (2) huruf d Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Pelaksanaan sistem merit dalam pengembangan karier ASN kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta telah diatur didalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 11 ayat (6) yang menyebutkan Penerapan

sub-aspek manajemen talenta dan rencana suksesi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1) huruf e, terdiri atas: (a) Instansi Pemerintah melakukan pemetaan talenta dengan menggunakan metode yang obyektif dan dilakukan oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat; (b) Instansi Pemerintah melakukan pemetaan talenta untuk seluruh pegawai, mulai dari jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas, jabatan fungsional, dan jabatan pelaksana; (c) Instansi Pemerintah mempunyai kelompok rencana suksesi (*talent pool*) yang disusun berdasarkan kesesuaian kompetensi manajerial dan kompetensi di bidang tertentu (*talent pipeline*) dan diperbaharui secara berkelanjutan yang diperoleh melalui pemetaan talenta ; dan (d) Instansi Pemerintah melakukan penyusunan rencana suksesi (*talent pool*) berdasarkan hasil pemetaan talenta dengan mempertimbangkan pola karir instansi.

Berdasarkan pada Pasal 11 ayat 6 huruf a yang mengharuskan bahwa Instansi Pemerintah memiliki tanggungjawab dalam melakukan pemetaan talenta dengan menggunakan metode yang obyektif dan dilakukan oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat, maka instansi pemerintah selalu melibatkan para pakar dan akademisi dari berbagai kampus sebagai lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat, untuk melakukan penilaian atas kinerja/talenta ASN yang akan mengembangkan kariernya untuk mengisi jabatan tertentu.

Persoalan yang paling substansial adalah ketika pada saat ASN telah melakukan proses *assessment* yang dinilai oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat, dan kemudian dinyatakan lolos dan/atau layak

untuk mengembangkan karier dan menduduki posisi yang dipilih oleh ASN, kemudian ASN tersebut tidak segera diangkat atau dipromosikan. Fakta demikian jelas sangat merugikan bagi ASN yang sudah dilakukan *assessment* / penilaian, mengingat proses pelaksanaan *assessment* yang rumit dan sertifikat kelayakan yang dikeluarkan oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat memiliki jangka waktu kadaluarsa yaitu selama 2 (dua) tahun sejak sertifikat kelayakan dikeluarkan.

Kasus I: Kasus yang berkaitan dengan adanya ASN yang telah dilakukan *assessment* / penilaian untuk mengembangkan karier seperti yang terjadi dan dialami oleh Capt Leonard Immanuel dari instansi Direktorat Jendral Perhubungan Laut, dimana Leonard Immanuel telah melakukan *assessment* pada tahun 2018, dan dinyatakan layak untuk mengembangkan kariernya, namun hingga tahun 2023. Leonard Immanuel belum juga diangkat / dipromosikan untuk menduduki jabatan yang dipilih. Leonard Immanuel akan mengajukan pengembangan karier perlu melakukan *assessment* ulang, dan jelas itu sangat bersifat rumit dan memerlukan waktu yang Panjang.

Kasus II: Kasus yang dialami oleh Capt. Raden Novi Andri Setiawan, M.Pd., M.Mar, dari instansi BPSDMP, Capt. Raden Novi telah melakukan *assessment* pada tahun 2018, dan dinyatakan layak untuk mengembangkan kariernya, namun sama seperti Capt Leonard Immanuel, Capt. Raden Novi Andri Setiawan juga belum dapat langsung di promosikan. Hal ini menyebabkan kerugian mengingat hasil *assessment* hanya berlaku selama 2 (dua) tahun. Apabila

keduanya akan mengajukan kembali promosi, maka perlu melakukan *assessment* ulang.

Proses pengangkatan bagi PNS yang telah melakukan assesment sebagaimana dijelaskan di atas, terdapat permasalahan lain yang berkaitan dengan pelaksanaan sistem merit dalam pengembangan karier ASN, terutama bagi kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta. Permasalahan tersebut adalah terkait dengan belum adanya kepastian bagi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (P3K) untuk dapat mengikuti dan mengembangkan kariernya ke jabatan struktural. Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) hanya dapat mengembangkan kariernya dalam hal pengembangan jabatan fungsional saja. Hal ini jelas bertentangan dengan prinsip sistem merit yang menghendaki adanya kesetaraan dalam manajemen talenta berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kebutuhan Instansi Pemerintah

Permasalahan penelitian ini berfokus pada tiga masalah utama terkait penataan jabatan ASN berbasis sistem merit dalam aspek efektivitasnya, sebagai berikut: (1) Mengapa Penataan Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Sistem Merit Belum Berjalan Efektif. (2) Bagaimana Pengaturan Penataan Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Sistem Merit Saat Ini. (C) Bagaimana Penataan Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Sistem Merit Untuk Mewujudkan *Good Governance*.

Penelitian ini menggunakan penelitian yuridis normatif empiris. Penelitian yuridis fokus studinya adalah rekonstruksi pengaturan penataan jabatan pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk

mewujudkan *good governance*. Berorientasi pada perundang-undangan, baik undang-undang yang berlaku saat ini, sebagai hukum positif. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan perundang-undangan, pendekatan komparatif, dan pendekatan konseptual. Pendekatan perundang-undangan digunakan untuk meneliti, mendalami dan menelaah berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur penataan jabatan pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance*. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan konseptual, dan pendekatan perbandingan dengan negara lain.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit belum berjalan efektif karena dipengaruhi faktor internal masih adanya jual beli jabatan, korupsi, faktor politik praktis yang memengaruhi keputusan di tingkat daerah, dan saat ini belum tersedia aturan hukum yang berkepastian bagi ASN yang telah mengikuti *assessment* dapat segera dipromosikan guna mengembangkan kariernya serta tidak ada jaminan bagi PPPK untuk menduduki jabatan struktural di dalam suatu instansi tertentu. Hal ini terjadi pada Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, selain itu juga pada Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian, dan di BPSDMP.

Pengaturan penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit saat ini mendasarkan pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang mengatur mengenai pelaksanaan promosi perlu dilaksanakan dengan sistem merit. Selain itu teknis pelaksanaannya diatur lebih

lanjut didalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, yang telah mengatur mengenai sistem merit dalam kelompok rencana suksesi dengan manajemen talenta, dengan demikian ketentuan tersebut masih belum memberikan kepastian hukum bagi ASN yang telah melalui *assessment* untuk dapat dipromosikan ke jabatan yang dipilih.

Penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance* perlu dilakukan perubahan terhadap ketentuan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, terutama yang mengatur mengenai proses pelaksanaan metode pengangkatan yang diatur dalam Pasal 17, yang semula hanya mengatur mengenai metode penilaian bagi pengembangan karier ASN, kemudian perlu diubah dengan mengatur lebih lanjut tentang batas waktu ASN yang telah mengikuti uji pengujian, pengukuran, dan/atau pemeringkatan tetap diberikan sertifikat yang berlaku selama ASN yang bersangkutan masih layak menjadi ASN sebagaimana ketentuan perundang-undangan.

Berdasarkan ketentuan dalam Pasal 19, yang mengatur mengenai pengembangan talenta, yang semula hanya berupa instruksi bahwa pemerintah perlu mengembangkan karier ASN yang telah melakukan *assessment*, ditambah ketentuannya dengan mengatur mengenai batas waktu yang dilakukan oleh

pemerintah dalam mengembangkan ASN yaitu selambat-lambatnya 1 (satu) tahun. Berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, perlu mengatur jaminan kesempatan yang sama terhadap PPPK agar mendapatkan jabatan struktural di dalam suatu instansi tertentu.

Penataan jabatan ASN berbasis sistem merit diatur oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Undang-undang ini menetapkan bahwa promosi ASN harus dilakukan berdasarkan sistem merit, yang mengedepankan penilaian berdasarkan kompetensi dan kinerja. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 juga mengatur mengenai sistem merit dan manajemen talenta ASN. Peraturan ini menetapkan pedoman tentang bagaimana sistem merit harus diterapkan dalam rencana suksesi dan manajemen talenta untuk memastikan promosi yang adil dan berbasis pada kinerja dan kompetensi.

Dalam mewujudkan *good governance*, penataan jabatan ASN harus dilakukan dengan mematuhi prinsip-prinsip sistem merit. Perubahan pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sistem merit. Salah satu langkah penting adalah memperbaiki metode penilaian untuk pengembangan karier ASN. Sertifikat pemeringkatan yang diberikan harus tetap berlaku selama ASN masih memenuhi syarat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Pemerintah juga perlu menetapkan batas waktu yang jelas dalam mengembangkan karier ASN,

yaitu selambat-lambatnya satu tahun setelah assessment.

Good governance membutuhkan transparansi, akuntabilitas, dan keadilan dalam pengelolaan ASN. Sistem merit yang efektif dapat membantu mewujudkan prinsip-prinsip ini dengan memastikan bahwa penempatan dan promosi berdasarkan pada kinerja dan kompetensi, bukan pada faktor-faktor lain yang tidak relevan. Menerapkan sistem merit secara konsisten dan efektif, pemerintah dapat meningkatkan kualitas dan profesionalisme ASN, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan transparan.

Reformasi birokrasi dan penataan jabatan ASN berbasis sistem merit merupakan langkah penting dalam upaya mencapai *good governance* di Indonesia. Berbagai regulasi yang mendukung sistem merit, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai kendala, baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor seperti kurangnya aturan hukum yang jelas, praktik jual beli jabatan, korupsi, dan pengaruh politik praktis menghambat efektivitas sistem merit. Perbaikan pada peraturan dan praktik untuk memastikan bahwa sistem merit dapat berjalan dengan efektif. Langkah-langkah perbaikan termasuk perubahan pada peraturan yang mengatur metode penilaian dan batas waktu untuk pengembangan karier ASN. Memperbaiki implementasi sistem merit, pemerintah dapat meningkatkan kualitas dan profesionalisme ASN, serta mewujudkan *good governance* yang lebih baik.

SUMMARY

Bureaucratic reform in Indonesia has become a basic need for government employees and is one of the initial steps of a broader wave of reform. This reform seeks to change the way the bureaucracy works so that it can meet the needs of a growing society and keep up with the times. Bureaucratic reform has successfully taken root in the political, legal, and economic frameworks, and aims to improve various aspects of the organization, including streamlining the structure, simplifying administration, and improving the competence of the State Civil Apparatus (ASN).

This dissertation has a study and focus on matters related to the arrangement of ASN positions using a merit system through talent management, the most highlighted thing related to this problem as well as being a legal issue and the problems in this dissertation research is about the implementation of the merit system in the career development of ASN succession plan groups obtained from talent management, as regulated in Article 134 paragraph (2) letter d of Government Regulation Number 11 of 2017 concerning Civil Servant Management.

The implementation of the merit system in the career development of ASN in the succession plan group obtained from talent management has been regulated in the Regulation of the Minister of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform Number 40 of 2018 concerning Guidelines for the Merit System in State Civil Apparatus Management, specifically Article 11 paragraph

(6) which states that the Implementation of sub-aspects of talent management and succession plans as referred to in Article 11 paragraph (1) letter e, consists of: (a) Government agencies carry out talent mapping using objective methods and are carried out by accredited assessment institutions or certified assessor teams; (b) Government agencies carry out talent mapping for all employees, starting from high-ranking leadership positions, administrator positions, supervisory positions, functional positions, and implementing positions; (c) Government agencies have a succession plan group (talent pool) which is compiled based on the suitability of managerial competencies and competencies in certain fields (talent pipeline) and is continuously updated which is obtained through talent mapping; and (d) Government agencies compile a succession plan (talent pool) based on the results of talent mapping by considering the agency's career pattern. Based on Article 11 paragraph 6 letter a which requires that Government Agencies have the responsibility to conduct talent mapping using objective methods and carried out by accredited assessment institutions or certified assessor teams, government agencies always involve experts and academics from various campuses as accredited assessment institutions or certified assessor teams, to assess the performance/talents of ASN who will develop their careers to fill certain positions.

The most substantial problem is when at the time ASN has carried out the assessment process assessed by an accredited assessment institution or certified assessor team, and is then declared to have passed and/or is eligible to develop a career and occupy the position chosen by ASN, then the ASN is not immediately

appointed or promoted. Such facts are clearly very detrimental to ASN who have been assessed, considering the complicated assessment process and the certificate of eligibility issued by an accredited assessment institution or certified assessor team has an expiration period of 2 (two) years since the certificate of eligibility was issued.

Case I: A case related to the existence of ASN who have undergone assessment/assessment to develop their careers as happened and experienced by Capt. Leonard Immanuel from the Directorate General of Sea Transportation, where Leonard Immanuel has undergone an assessment in 2018, and was declared eligible to develop his career, but until 2023. Leonard Immanuel has not been appointed/promoted to occupy the selected position. Leonard Immanuel will submit a career development that requires a re-assessment, and clearly it is very complicated and requires a long time.

Case II: The case experienced by Capt. Raden Novi Andri Setiawan, M.Pd., M.Mar, from the BPSDMP agency, Dian had conducted an assessment in 2018, and was declared eligible to develop her career, but just like Capt. Leonard Immanuel, Capt. Raden Novi Andri Setiawan, M.Pd., M.Mar also could not be promoted immediately. This causes losses considering that the assessment results are only valid for 2 (two) years. If both of them will re-apply for promotion, then a re-assessment is needed.

The appointment process for civil servants who have carried out the assessment as explained above, there are other problems related to the implementation of the merit system in ASN career development, especially for the

succession plan group obtained from talent management. This problem is related to the lack of certainty for government employees with work agreements (P3K) to be able to follow and develop their careers to structural positions. Government employees with work agreements (PPPK) can only develop their careers in terms of developing functional positions. This is clearly contrary to the principle of the merit system which requires equality in talent management based on qualifications, competencies, and the needs of Government Agencies.

The problem of this research focuses on three main problems related to the arrangement of ASN positions based on the merit system in terms of its effectiveness, as follows: (1) Why is the Arrangement of State Civil Apparatus (ASN) Positions Based on the Merit System Not Yet Effective? (2) How is the Arrangement of State Civil Apparatus (ASN) Positions Based on the Merit System Currently. (C) How is the Arrangement of State Civil Apparatus (ASN) Positions Based on the Merit System to Realize Good Governance.

This research uses empirical normative legal research. The focus of the legal research study is the reconstruction of the arrangement of career development positions for State Civil Apparatus (ASN) based on the merit system to realize good governance. Oriented towards legislation, both current laws, as positive law. The approaches used in this research are the legislative approach, comparative approach, and conceptual approach. The legislative approach is used to research, explore and examine various laws and regulations that regulate the arrangement of career development positions for State Civil Apparatus (ASN)

based on a merit system to realize good governance. This study also uses a conceptual approach and a comparative approach with other countries.

The results of the study show that the arrangement of State Civil Apparatus (ASN) positions based on the merit system has not been effective because it is influenced by internal factors, namely the continued buying and selling of positions, corruption, practical political factors that influence decisions at the regional level, and currently there are no legal regulations that provide certainty for ASN who have taken the assessment to be immediately promoted in order to develop their careers and there is no guarantee for PPPK to occupy structural positions in a particular agency. This occurs at the Ministry of Transportation, Directorate General of Air Transportation, in addition to the Ministry of Transportation, Directorate General of Railways, and at BPSDMP. The arrangement of State Civil Apparatus (ASN) positions based on the merit system is currently based on Law Number 20 of 2023 concerning State Civil Apparatus, which regulates that the implementation of promotions needs to be carried out with a merit system. In addition, the technical implementation is further regulated in Government Regulation Number 11 of 2017 concerning Civil Servant Management (PNS), Regulation of the Minister of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform Number 40 of 2018 concerning Guidelines for the Merit System in State Civil Apparatus Management and Regulation of the Minister of PANRB Number 3 of 2020 concerning State Civil Apparatus Talent Management, which has regulated the merit system in the succession plan group with talent management, thus these provisions still do not

provide legal certainty for ASN who have gone through the assessment to be promoted to the selected position.

The arrangement of State Civil Apparatus (ASN) positions based on a merit system to realize good governance requires changes to the provisions of the Minister of PANRB Regulation Number 3 of 2020 concerning State Civil Apparatus Talent Management, especially those regulating the process of implementing the appointment method regulated in Article 17, which originally only regulated the assessment method for ASN career development, then needs to be amended by further regulating the time limit for ASN who have taken the test, measurement, and/or ranking to still be given a valid certificate as long as the ASN concerned is still eligible to be an ASN as stipulated in the law.

Based on the provisions in Article 19, which regulates talent development, which was originally only an instruction that the government needs to develop the careers of ASN who have carried out assessments, plus its provisions by regulating the time limit carried out by the government in developing ASN, which is no later than 1 (one) year. Based on the Minister of PANRB Regulation Number 3 of 2020 concerning State Civil Apparatus Talent Management, it is necessary to regulate the guarantee of equal opportunities for PPPK to obtain structural positions in a particular agency.

The arrangement of ASN positions based on the merit system is regulated by Law Number 20 of 2023 concerning the State Civil Apparatus. This law stipulates that ASN promotions must be carried out based on a merit system, which prioritizes assessments based on competence and performance. Regulation

of the Minister of Empowerment of State Apparatus and Bureaucratic Reform Number 40 of 2018 and Regulation of the Minister of PANRB Number 3 of 2020 also regulate the merit system and ASN talent management. This regulation sets out guidelines on how the merit system should be applied in succession plans and talent management to ensure fair promotions based on performance and competence. In realizing good governance, the arrangement of ASN positions must be carried out by complying with the principles of the merit system. Changes to the Regulation of the Minister of PANRB Number 3 of 2020 concerning ASN Talent Management are needed to increase the effectiveness of the merit system. One important step is to improve the assessment method for ASN career development. The ranking certificates given must remain valid as long as the ASN still meets the requirements in accordance with the provisions of the laws and regulations. The government also needs to set a clear time limit for developing ASN careers, which is no later than one year after the assessment.

Good governance requires transparency, accountability, and fairness in ASN management. An effective merit system can help realize these principles by ensuring that placement and promotion are based on performance and competence, not on other irrelevant factors. By implementing a merit system consistently and effectively, the government can improve the quality and professionalism of ASN, and create a fairer and more transparent work environment.

Bureaucratic reform and ASN job arrangements based on a merit system are important steps in efforts to achieve good governance in Indonesia. Various

regulations that support the merit system, their implementation still faces various obstacles, both internal and external. Factors such as the lack of clear legal regulations, the practice of buying and selling positions, corruption, and practical political influence hinder the effectiveness of the merit system. Improvements to regulations and practices to ensure that the merit system can run effectively. Improvement steps include changes to regulations governing assessment methods and time limits for ASN career development. Improving the implementation of the merit system, the government can improve the quality and professionalism of ASN, and realize better good governance.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PROMOTOR DAN KO-PROMOTOR	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
RINGKASAN	x
SUMMARY	xviii
DAFTAR ISI	xxvi
DAFTAR TABEL	xxxii
DAFTAR BAGAN	xxxii
SINGKATAN	xxxiii
GLOSARI	xxxv
H INDEKS	xxxvii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Fokus Studi dan Permasalahan	23
1.2.1 Fokus Studi.....	23
1.2.2 Permasalahan.....	24
1.3. Tujuan dan Kontribusi Penelitian.....	24

1.3.1 Tujuan Penelitian	24
1.3.2 Kontribusi Penelitian	25
1.4 Kerangka Pemikiran	27
1.5 Kerangka Teoritik	34
1.5.1 Teori Pengembangan Karir Sebagai <i>Grand Theory</i>	34
1.5.2 Teori Birokrasi Sebagai <i>Middle Theory</i>	64
1.5.3 Teori Kepastian Hukum Sebagai <i>Applied Theory</i>	75
1.6 Metode Penelitian	90
1.6.1 Titik Pandang (<i>Stand Point</i>).....	90
1.6.2 Paradigma Penelitian	91
1.6.3 Pendekatan Penelitian	93
1.6.4 Sumber dan Jenis Data	96
1.6.5 Teknik Pengumpulan data	98
1.6.6 Lokasi Penelitian.....	99
1.6.7 Teknik Analisis Data	99
1.7 Orisinalitas Penelitian	101
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....	106
2.1 Pengertian Penataan Jabatan.....	106
2.1.1 Ketentuan yang Mengatur Penataan Jabatan.....	109
2.1.2 Persyaratan Kenaikan Jabatan.....	110
2.1.3 Pengembangan Karir.....	111
2.1.4 Ketentuan Pendidikan dan Latihan untuk Kenaikan Jabatan.....	112

2.2 Sistem Merit.....	113
2.2.1 Pengertian Sistem Merit	115
2.2.2 Persyaratan Sistem Merit	126
2.3 Konsep <i>Good Governance</i>	126
2.3.1 Pengertian <i>Good Governance</i>	126
2.3.2 Pencapaian <i>Good Governance</i>	132
2.3.3 Prinsip-prinsip <i>Good Governance</i>	133
2.4 Tinjauan Aparatur Sipil Negara	138
2.4.1 Pengertian ASN.....	138
2.4.2 Persyaratan menjadi ASN	152
2.4.3 Hak dan Kewajiban ASN (PNS dan PPPK).....	154
2.5 Pengertian Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja	156
2.5.1 Pengertian/ Definisi PPPK	156
2.5.2 Persyaratan menjadi PPPK	158

BAB III : PENATAAN JABATAN APARATUR SIPIL NEGARA

BERBASIS SISTEM MERIT BELUM BERJALAN EFEKTIF	160
3.1 Makna penting Fungsi dan Peran ASN dalam sistem Pemerintahan.....	160
3.2 Pengembangan karier ASN Berbasis Sistem Merit	176
3.3 Sistem Merit merupakan sarana perlindungan hukum preventif .	199
3.4 Problematika Pengembangan Karir ASN Melalui Manajemen Talenta Yang Belum Berjalan Efektif.....	206
3.4.1.Faktor Eksternal	206

3.4.2. Faktor Internal	209
3.5 Permasalahan Sistem Merit Di Kementerian Perhubungan	
Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.....	216
3.6 Permasalahan sistem merit di Kementerian Perhubungan	
Direktorat Jenderal Perkeretaapian	219
3.7 Permasalahan sistem merit di BPSDMP.....	222
 BAB IV : PENGATURAN PENATAAN JABATAN APARATUR	
SIPIIL NEGARA BERBASIS SISTEM MERIT SAAT INI.....	226
4.1 Makna Birokrasi Dalam Sistem Pelayanan Publik Di	
Indonesia	226
4.2 Manajemen Pemerintahan Dan Makna Penting Sistem Merit.....	233
4.3 Pengaturan Sistem Merit Saat Ini	245
 BAB V : PENATAAN JABATAN APARATUR SIPIIL NEGARA	
BERBASIS SISTEM MERIT UNTUK MEWUJUDKAN	
<i>GOOD GOVERNANCE</i>	270
5.1 Landasan Filosofis Pancasila	270
5.2. Manajemen ASN dan Perencanaan Suksesi Berbasis	
Manajemen Talenta.....	272
5.3 Pemetaan Karir ASN Melalui Manajemen Talenta	304
5.4 Urgensi Penataan Karier ASN Berdasarkan Sistem Merit Dalam	
Manajemen Talenta Guna Mewujudkan <i>Good Governance</i>	319
5.5 Studi Perbandingan Pelaksanaan Sistem Merit Di Negara Lain..	327
5.5.1 Studi Perbandingan di Negara Australia.....	327

5.5.2 Studi Perbandingan di Negara Singapura.....	328
5.5.3 Studi Perbandingan di Negara Jepang.....	332
BAB VI : PENUTUP	337
6.1 Kesimpulan	337
6.2 Rekomendasi	339
6.3 Implikasi Studi	340

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1 :Perbedaan Hak dan Kewajiban Antara PNS dan PPPK.....	17
Tabel 1 : Penelitian Terdahulu	99
Tabel 2 : Temuan Penataan Jabatan Aparatur Sipil Negara Berbasis Sistem Merit Untuk Mewujudkan <i>Good Governance</i>	306

DAFTAR BAGAN

Bagan 1 : Kerangka Pemikiran.....	31
-----------------------------------	----

SINGKATAN

APSC	:Australian Public Service Commission
ASN	:Aparatur Sipil Negara
BKD	:Badan Kepegawaian Daerah
BKN	:Badan Kepegawaian Negara
BPSDMP	:Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia
DPD	:Dewan Perwakilan Daerah
DPPKAD	:Dinas Pengelolaan Pendapatan, Keuangan, dan Aset Daerah
DPR	:Dewan Perwakilan Rakyat
HAN	:Hukum Administrasi Negara
HAV	: <i>Human Asset Value</i>
HRD	:Human Research Development
ICT	: <i>Information and Communication Technology</i>
ICW	: <i>Indonesia Corruption Watch</i>
IMF	:International Monetary Fund
JPT	:Jabatan Pimpinan Tinggi
KASN	:Komite Aparatur Sipil Negara
KBBI	:Kamus Besar Bahasa Indonesia
KKN	:Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme
KPK	:Komisi Pemberantasan Korupsi
KUHP	:Kitab Undang-Undang Hukum Pidana
LAKIP	:Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

LAN	:Lembaga Administrasi Negara
LGD	: <i>Leaderless Group Discussion</i>
LPND	:Lembaga Pemerintah Non Departemen
MPR	:Majelis Permusyawaratan Rakyat
NIP	:Nomor Induk Pegawai
NKRI	:Negara Kesatuan Republik Indonesia
OTT	:Operasi Tangkap Tangan
PANRB	:Pengaruh Aparatur dan Reformasi Birokrasi
PNS	:Pegawai Negeri Sipil
PPK	:Pejabat Pembina Kepegawaian
PPPK	:Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
RBN	:Rumah Belajar Nusantara
RPJMN	:Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
SDM	:Sumber Daya Manusia
SEKDA	:Sekretaris Daerah
SEKJEN	:Sekretaris Jenderal
SKPD	:Satuan Kerja Perangkat Daerah
TIK	:Teknologi Informasi dan Komunikasi
TKB	:Tes Kompetensi Bidang
TKD	:Tunjangan Kinerja Daerah
TNA	: <i>Training Need Analysis</i>
UNDP	:United Nation Development Program

GLOSARI

Akuntabel	:	Pertanggungjawaban atas aktivitas kepada pihak yang berkepentingan yang menjadi stakeholder
Apatis	:	Sikap kurang minatnya, perhatian, atau emosi terhadap suatu hal
Asesor	:	Seseorang yang berhak melakukan asamsen terhadap suatu kompetensi, sesuai dengan ruang lingkup asasmnya
Desentralisasi	:	Penyerahan wewenang pemerintah kepada daerah otonom dalam kerangka Negara Kesatuan
Diskriminasi	:	Perbedaan perlakuan terhadap sesama warga Negara (Berdasarkan warna kulit, golongan, suku, ekonomi, agama, dan sebagainya)
Independensi	:	Sikap atau tindakan dalam melaksanakan pemeriksaan untuk tidak memihak siapapun dan tidak dipengaruhi oleh siapaun
Inklusif	:	Memosisikan diri dalam posisi yang sama dengan orang lain atau kelompok lain yang ada disekitarnya
Intervensi	:	Campur tangan dalam perselisihan antara dua pihak
Inventarisasi	:	Pencatatan atau pendaftaran barang-barang milik kantor, sekolah, rumah tangga, dan sebagainya yang dipakai dalam melaksanakan tugas
Kolusi	:	Pemufakatan atau kerja secara melawan hukum antar penyelenggara Negara atau antara penyelenggara Negara dengan pihak swasta
Kompetitif	:	Sikap yang berhubungan dengan persaingan atau kompetisi
Komprehensif	:	Sesuatu yang dapat dilihat dari seala sisi secaramenyelutuh
Komputerisasi	:	Kegiatan pengelolaan data yang sebagian besar prosesnya dilakukan menggunakan computer yang sudah terprogram dengan berbagai program yang akan menangani suatu aplikasi

Konstruksi	:	Teknik pembangunan berupa bangunan gedung dan bangunan sipil, khususnya dengan disiplin professional yang bisa digunakan untuk mendesain dan membangun manufaktur
Konstruktif	:	Tindakan yang dapat terjadi dalam berbagai konteks, termasuk hubungan interpersonal, lingkungan kerja, dan pengembangan pribadi
Kontradiktif	:	Tidak konsisten atau cenderung bertentangan
Merit	:	Sebuah Prestasi atau Kualitas, tindakan, dll. Seseorang yang dianggap menunjukkan apa yang pantas diterima orang tersebut
Nepotisme	:	Mengutamakan atau mempersatukan keluarga, orang dekat, kelompok, golongan sipenyelenggara Negara atau pejabat untuk mendapatkan suatu pekerjaan, jabatan, dan sejenisnya
Punishment	:	Menjatuhkan hukuman kepada seseorang karena bersalah, melakukan kejahatan atau pelanggaran dalam masalah ganjaran dan hukuman
Reformasi	:	Perubahan secara drastic untuk perbaikan (bidang sosial, politik, atau agama) dalam suatu masyarakat atau negara
Represif	:	Upaya bersifat represi (menekan, mengekang, menahan atau menindas dan bersifat menyembuhkan)
<i>Spoil Sistem</i>	:	Mutasi yan didasarkan atas landasan kekeluargaan
<i>Stakeholders</i>	:	Individu, kelompok, atau entitas yang memiliki kepentingan dalam perusahaan, dapat berperan sebagai penentu utama dalam perjalanan bisnis suatu perusahaan
Transparan	:	Sangat jernih sehingga objek dapat terlihat jelas

H-INDEKS

- Akuntabel**, xxxii 254, 264, 280, 332, 333, 335, 342,
346, 347, 348, 355, 357, 363
- Deradikalisasi, xxviii
- Desentralisasi**, xxxii, 4, 162, 323,
348
- Independensi**, xxxii
- Inklusif**, xxxii
- Intervensi**, xxxii
- Kompetitif**, xxxii
- Komprehensif**, xxxii
- Komputerisasi**, xxxii
- Merit**, v, viii, ix, x, xix, xxvi, xxvii,
xxviii, xxxiii, 2, 8, 9, 14, 21, 115,
116, 117, 118, 120, 121, 122, 123,
124, 125, 126, 175, 177, 179, 180,
182, 183, 187, 191, 192, 198, 211,
213, 215, 224, 233, 234, 239, 240,
243, 245, 246, 248, 249, 250, 252,
254, 264, 266, 267, 279, 291, 294,
295, 301, 322, 329, 330, 331, 342,
346, 348, 353, 354, 356, 358, 360,
362, 365
- Napiter, xxvii
- Nepotisme**, xxxiii, 246
- Paradigma, xxvi
- Punishment**, xxxiii
- Reformasi**, viii, x, xiv, xvi, xviii,
xxxiii, 1, 14, 22, 72, 104, 107,
109, 121, 124, 145, 159, 166, 167,
173, 176, 187, 191, 210, 213, 248,
- Represif**, xxxiii
- Spoil Sistem**, xxxiii
- Stakeholders**, xxxiii, 7, 223
- Terorisme, xxvi, xxvii, xxviii
- Transparan**, xxxiii

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Reformasi birokrasi tidak lagi hanya menjadi tuntutan masyarakat yang ingin meningkatkan kualitas birokrasi dan pegawai publik. Saat ini, reformasi birokrasi telah menjadi kebutuhan bagi pegawai pemerintahan, yang merupakan awal dari gelombang reformasi, dan telah berhasil mengakar dalam kerangka politik, hukum, dan ekonomi yang mendukung demokrasi di Indonesia. Sejumlah perubahan signifikan telah dilakukan dalam penyelenggaraan negara untuk mewujudkan *good governance*, reformasi birokrasi seringkali tertinggal dibandingkan dengan reformasi di sektor politik, ekonomi, dan hukum. Pemerintah kembali menekankan perlunya reformasi birokrasi sebagai langkah menuju tatanan pemerintahan yang bersih dan penerapan prinsip *good governance* yang efektif dalam penyelenggaraan negara.¹

Reformasi Birokrasi Pemerintah sejatinya diperlukan untuk melakukan perbaikan pada aspek perampingan organisasi, penyederhanaan tata laksana, dan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya di singkat UU ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang

¹ Mohamad Thahir Haning, 2020, *Public Trust Dalam Pelayanan Organisasi Publik Konsep, Dimensi Dan Strategi*, Unhas Press, Makasar, hlm. 33.

selanjutnya disingkat Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan diberikan penghasilan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Kompetensi Pegawai ASN dalam birokrasi pemerintahan menjadi prioritas yang perlu diperbaiki khususnya bagi yang menduduki jabatan Jabatan ASN, mempunyai peran strategis sebagai penentu jalannya pemerintahan. Pejabat ASN juga mempunyai peran dalam bertanggungjawab memimpin serta memotivasi setiap pegawai ASN melalui kepeloporan dan keteladanannya serta sebagai pemersatu bangsa Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Peran strategis Pejabat ASN, maka sistem pengembangan karier ASN dalam promosi, mutasi, dan penempatan perlu dikelola dengan baik untuk mendapatkan pejabat yang tepat dan kompeten serta bagi pegawai ASN akan mendapat keuntungan dari pengembangan karier yang didapatnya.²

Berbicara mengenai karier, Ajib Rakhmawanto³ telah menyebutkan bahwa karier merupakan bagian dari perjalanan hidup seseorang, bahkan bagi sebagian orang merupakan suatu tujuan hidup. Setiap orang mempunyai hak dan kewajiban untuk sukses mencapai karir yang baik. Karir sebagai sarana untuk membentuk seseorang menemukan secara jelas keahlian, nilai, tujuan

² Ajib Rakhmawanto, *Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System*, *Jurnal Civil Service* VOL. 14, No.1, Juni 2020, hlm. 1-15.

³ Irianto, Jusuf. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Insan Cendekia, Jakarta, hlm. 276.

karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya.

Karier merupakan suatu rangkaian perubahan nilai, sikap dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karier, dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karir juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

Pola karir lebih merupakan suatu pelaksanaan perencanaan karir bahwa pola karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier. Sistem karir menurut dilaksanakan sendiri oleh organisasi itu sendiri, sehingga harus dimulai dari konsep dasar mengenai karir itu sendiri. Sistem karir merupakan pola pembinaan pegawai pengangkatan pegawai didasarkan pada kecakapan, masa kerja, loyalitas dan syarat-syarat lainnya seperti prestasi kerja, tanggungjawab, loyalitas, prakarsa, kerjasama dan juga kepemimpinan sehingga dapat tercapai produktivitas pegawai yang tinggi.

Pelaksanaan sistem karir terdapat empat komponen, antara lain perencanaan karir, jalur-jalur karir, sasaran-sasaran karir, dan pengembangan karir. Begitu juga dengan Pegawai ASN dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja pasti memiliki pola karir yang jelas yang dibangun dalam

sistem karir yang baik. Sehingga pola karir di setiap instansi merupakan kewajiban setiap pimpinan di instansi yang bersangkutan untuk menyusun dan menetapkan pola karir ASN yang ada di lingkungannya.⁴

Permasalahan mengenai karier saat ini sering terjadi, terutama pengembangan karier pegawai ASN dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang berkaitan dengan promosi, mutasi, dan penempatan pegawai ASN dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja dalam jabatan, pengembangan karir tersebut seringkali dianggap cenderung politis yang menyebabkan kegagalan pelembagaan sistem meritokrasi dalam pengembangan karier ASN, sehingga membuat promosi dan penempatan ASN dalam jabatan lebih banyak didasarkan atas pertimbangan subyektif, seperti afiliasi politik, kedekatan hubungan, dan pembayaran suap.⁵

Evoria politisasi birokrasi yang sangat dominan di beberapa instansi pemerintah, khususnya di daerah. Berbagai kasus pencopotan jabatan banyak terjadi di lembaga pemerintah yang semakin nekat tidak mengindahkan lagi sistem yang lebih transparan dan berkeadilan, banyak lagi jabatan karier seperti Sekjen, Kepala LPND sejenisnya diangkat karena kedekatan aspirasi politik dan mengangkatnya bukan karena profesionalisme atau kompetensinya yang menjadi dasar pengangkatan jabatan.⁶

⁴ Khotimah, Khusnul, Purwoko, dan Setiyono, Budi, 2013, *Evaluasi Pola Rekrutmen Pegawai Negeri Kabupaten Kudus*, Jurnal Ilmu Pemerintahan Fisip Undip No. 2 Vol. 3, hlm. 376-385.

⁵ Dwiyanto, A, 2015, *Administrasi Publik Desentralisasi, Kelembagaan, dan Aparatur Sipil Negara*, Gadjah Mada University Press, hlm. 89.

⁶ Thoha, M., 2016, *Birokrasi Dan Politik Di Indonesia*, PT Raja Grafindo Persada, hlm 19.

Pola karier sebagaimana diamanatkan dalam Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN (PP Manajemen Pegawai Negeri Sipil, 2017)⁷ menghendaki adanya manajemen ASN dan proses perencanaan suksesi sebagai dasar dalam pengembangan karier ASN, namun demikian perencanaan suksesi tersebut belum dapat diimplementasikan secara optimal. Manajemen dan Perencanaan suksesi kepemimpinan ASN yang tidak ada ini kemudian berdampak pada institusi *public* krisis terhadap pemimpin yang handal, minim kompetensi, dan kurang mampu bersaing bila dibandingkan dengan institusi *private*.

Fakta tidak adanya suksesi kepemimpinan di instansi pemerintah ditunjukkan dengan kebiasaan pergantian jabatan ASN yang dilakukan secara sesaat, artinya bila ada jabatan yang lowong baru dilakukan rekrutmen. Idealnya apabila ada jabatan ASN yang lowong sudah ada/disiapkan penggantinya secara dinamis berkelanjutan. Sangat memprihatinkan ada jabatan ASN yang dibiarkan kosong terlalu lama yang terkadang jumlahnya bertambah.

Contoh kasus atas kebiasaan pergantian jabatan ASN yang dilakukan secara sesaat sebagaimana dikemukakan diatas, dapat dilihat dalam Jabatan Tinggi ASN yakni Sekretaris Daerah (Sekda) di Kabupaten Sumedang (kosong 6 bulan), ke-70 jabatan yang kosong tersebut antara lain Jabatan Tinggi ASN eselon II Sekda dan jabatan setingkat Kepala Dinas dan SKPD (Satuan Kerja

⁷ Referensi masih mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN, disebabkan belum ada peraturan pelaksana terhadap Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Perangkat Daerah) sebanyak 7 orang, Administrator eselon III setingkat Sekretaris Dinas, Kepala Bagian dan Kepala Bidang 16 orang dan sisanya Pengawas eselon IV setingkat Kepala Sub Bagian dan Kepala Seksi sebanyak 47 orang.⁸

Rekrutmen dan seleksi pejabat ASN dalam jabatan terkadang dilakukan tidak dilakukan secara obyektif dan transparan yang cenderung mengabaikan *track record* seseorang (*spoil sistem*). Dalam hal ini yang lebih memprihatinkan lagi promosi dan pengangkatan jabatan ASN dilakukan melalui pendekatan politis dan praktek KKN yang tidak mengedepankan aspek profesionalitas, kapabilitas dan etika birokrasi. Salah satu bukti terjadinya Operasi Tangkap Tangan (OTT) Bupati Kudus Muhammad Tamzil yang melakukan jual beli jabatan untuk posisi pengisian jabatan eselon II, II, dan IV, serta ditetapkannya Plt Sekretaris Dinas Pengelolaan Pendapatan, Keuangan, dan Aset Daerah (DPPKAD) Kudus Akhmad Sofyan yang menjadi tersangka karena menyerahkan uang senilai Rp 250 juta untuk dimuluskan kariernya.

Pola pengangkatan jabatan ASN seperti ini menghasilkan minimnya kompetensi dan integritas pejabat ASN. Hasil penilaian *talent pool* yang dilakukan Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada tahun 2018 terhadap 2.194 pegawai ASN yang terdiri 374 JPT Pratama dan 1.820 Jabatan Administrator menunjukkan capaian kompetensi pada aspek *softskill* belum menyentuh angka yang maksimal, terhitung hanya 3,74% dari total 2.194 yang telah mengikuti penilaian memiliki kompetensi dan potensi yang tinggi. Hal ini menunjukkan

⁸ Jukardi, A, 2018, *70 Jabatan di Pemda Sumedang Kosong*. Www. Pikiran-Rakyat .Com.<https://www.pikiran-rakyat.com/jawa-barat/pr-01301065/70-jabatan-di-pemdasumedang-kosong-429935>.

bahwa kompetensi pejabat ASN umumnya masih dibawah rata-rata dari standar minimal sebagaimana dipersyaratkan.

Berkaitan dengan integritas, etika, dan moral menjadi problem tersendiri dalam promosi dan pengangkatan jabatan ASN. *Stakeholders* tersangkut masalah hukum terkait kasus suap dan jual beli, mutasi, promosi, menjadi bukti rendahnya etika dan moral pejabat publik. Dalam hal korupsi, *Indonesia Corruption Watch (ICW)* menyatakan bahwa: *Pertama*, terdapat 393 ASN diberhentikan tidak hormat, mereka merupakan bagian dari 2.357 ASN yang melakukan tindak pidana korupsi dan telah dijatuhi hukuman berdasarkan putusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap (*incracht*). *Kedua*, pegawai kantor pajak Semarang ditahan, terima hadiah Rp 4 miliar. *Ketiga*, peringkat pertama pelaku korupsi di Indonesia berasal dari kalangan birokrasi, yang umumnya berupa pemerasan, memanipulasi tender, mengganggu kegiatan fiktif, hingga korupsi kecil-kecilan seperti memanipulasi uang transportasi, hotel dan uang saku.

Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menetapkan Bupati Kudus Muhammad Tamzil menjadi tersangka suap jual-beli jabatan, sebesar Rp 250 juta dari pelaksana tugas Sekretaris Daerah Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kudus (Roseno, 2019). Sedangkan dalam disiplin, berdasarkan data Sistem Peringatan Dini (*Early Warning System*) Kedeputian Bidang Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara (BKN), sepanjang tahun 2017 sebanyak 1.759 ASN Pegawai Negeri Sipil (PNS) telah dijatuhi hukuman disiplin. Pelayanan publik

dan netralitas ASN, terdapat sebanyak 991 ASN dari berbagai daerah terlibat dalam kasus pelanggaran netralitas, 300 ASN telah dinyatakan terbukti melanggar netralitas, dari jumlah 991 ASN 299 sudah diproses sampai tahap pemberian sanksi yang terdiri atas 179 dikenai sanksi disiplin dan 120 dikenai sanksi kode etik.⁹

Promosi, mutasi, dan penempatan pejabat ASN saat ini dituntut lebih efektif, efisien dan transparan, dimana pemerintah Indonesia saat ini telah menetapkan sistem merit didalam pelaksanaan promosi, mutasi, dan penempatan pejabat ASN. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 tentang ASN Pasal 1 angka 15 menyebutkan bahwa, Sistem Merit adalah penyelenggaraan sistem Manajemen ASN sesuai dengan prinsip meritokrasi. Sistem merit merupakan sistem yang dianggap adil dan terbuka. Promosi berbasis sistem merit mempertimbangkan kesinambungan karier pegawai yang akan menduduki jabatan ASN, yang diselenggarakan secara obyektif, kompetitif, transparan, dan akuntabel.

Sistem merit telah menyediakan pentapan pengembangan karier ASN lebih kompetitif dan adil, dimana sistem merit ini lebih menekankan pada aspek kualifikasi, kompetensi, dan prestasi kerja ASN yang semestinya menjadi pertimbangan utama dalam promosi dan penempatan jabatan.

Sistem merit diharapkan setiap ASN dapat mengembangkan potensi dirinya serta memiliki karir yang lebih jelas dan terukur. Transformasi pengembangan karier ASN dilakukan untuk perbaikan dalam manajemen

⁹ Muhamad Ridwan, 2020, *Sebanyak 991 ASN Pelanggar Netralitas Terancam Sanksi Disiplin dan Kode Etik*, www.Bkn.Go.Id, 991 ASN dari berbagai daerah terlibat dalam kasus pelanggaran netralitas.

maupun hasil pejabat ASN secara berkualitas. Pengembangan karier ASN berbasis merit didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah untuk masa kini dan masa yang akan datang, dengan dilaksanakan secara terencana dan berkelanjutan, adil dan transparan serta terintegrasi dengan kegiatan SDM Aparatur lainnya.¹⁰

Mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) serta mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif dan berkualitas perlu didukung adanya Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur khususnya PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang profesional, bertanggungjawab, adil, jujur dan kompeten dalam bidangnya. Dalam menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu.

Pegawai ASN harus memiliki profesi dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada Sistem Merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Memotivasi kinerja ASN perlu disusun pola karir dan pengembangan karir yang memungkinkan potensi ASN dikembangkan secara optimal.

¹⁰ Rostanti, Linda Felecia; Yuningsih, Tri; Djumiarti, T, 2016, *Analisis Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN di BKD Provinsi Jawa Tengah*, Media.Neliti.Com. <https://media.neliti.com/media/publications/94635-ID-analisis-pengembangan-karierpegawai-neg.pdf>.

Pengembangan karier ASN menyangkut peningkatan/ kemajuan karier pegawai dalam lingkup organisasinya.¹¹

SDM dalam struktur ASN memegang peran sentral dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan mendukung pembangunan. Keberhasilan sebuah negara dalam mencapai tujuan-tujuan pembangunan, pelayanan publik yang efisien, serta pembentukan tatanan sosial yang adil seringkali sangat tergantung pada kemampuan dan kompetensi ASN. Dalam hal ini, kompetensi mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas yang dimiliki oleh ASN dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan standar dan harapan yang ditetapkan. ASN yang kompeten bukan hanya berarti memiliki pengetahuan teknis yang memadai, tetapi juga etika kerja yang kuat, komitmen pada prinsip-prinsip *good governance*, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Manajemen aparatur sipil negara memegang peran penting dalam memastikan bahwa ASN memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan tugas dan peran mereka. Ini mencakup proses perekrutan yang transparan dan berdasarkan merit, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi, serta penilaian kinerja yang obyektif untuk menilai pencapaian ASN. Manajemen ASN yang profesional dan efisien juga harus mencakup pengelolaan konflik kepentingan, menjaga independensi dari intervensi politik, serta memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan sumber daya publik.

¹¹ Moenir, H.A.S, 2016, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, Bumi Aksara. Jakarta, hlm. 19.

Pemahaman ASN yang profesional dan kompeten bukan hanya soal pengetahuan teknis semata. Nilai-nilai dan etika profesi juga memainkan peran besar dalam memastikan bahwa pelayanan publik tidak terpengaruh oleh praktik-praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. ASN yang memiliki etika kerja yang kuat akan menjunjung tinggi prinsip-prinsip keadilan, kejujuran, dan integritas dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan lembaga-lembaga publik.

Independensi ASN dari intervensi politik adalah elemen penting dalam memastikan bahwa kebijakan dan keputusan pemerintah didasarkan pada pertimbangan yang obyektif dan kepentingan publik. ASN yang terbebaskan dari tekanan politik lebih mungkin untuk dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*.

Upaya untuk membangun ASN yang profesional dan kompeten tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah, tetapi juga seluruh masyarakat. Masyarakat harus berperan aktif dalam mengawasi, memberikan masukan, dan memastikan akuntabilitas ASN. Dalam hal ini, transparansi dalam penggunaan sumber daya publik dan penyediaan pelayanan publik adalah kunci. Masyarakat yang terlibat secara aktif akan membantu menciptakan tekanan positif untuk perbaikan terus-menerus dalam sistem aparatur sipil negara.

Sumber daya manusia aparatur yang kompeten dan kompetitif sangat penting dalam mencapai kinerja pemerintahan yang efektif dan mewujudkan *good governance*. Hal ini melibatkan manajemen aparatur sipil negara yang

profesional, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, nilai-nilai etika profesi yang kuat, independensi dari intervensi politik, serta keterbukaan dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Semua pihak, mulai dari pemerintah hingga masyarakat, harus berperan aktif dalam mendukung upaya-upaya ini untuk menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih.

Pengelolaan ASN yang ideal perlu dilaksanakan dengan manajemen ASN yang baik dan akuntabel. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit yang tidak lagi membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Sistem merit dilaksanakan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.

Pengembangan dan penataan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia merupakan bagian penting dalam upaya mencapai keadilan sosial, sebagaimana yang diamanatkan oleh Pancasila, khususnya sila ke-5, yaitu "Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia." Prinsip ini menekankan bahwa setiap individu, termasuk ASN, harus mendapatkan perlakuan yang adil dan setara dalam kesempatan berkarier serta dalam proses pengembangan diri.

Konstitusi Indonesia, yaitu Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD NRI Tahun 1945), juga secara jelas mengatur hak-hak tersebut. Dalam Pasal 28D ayat (1), disebutkan bahwa "Setiap orang berhak atas pengakuan, jaminan, perlindungan, dan kepastian hukum yang adil serta perlakuan yang sama di hadapan hukum." Artinya, setiap ASN berhak

mendapatkan perlakuan yang setara dalam proses penataan dan pengembangan karier mereka, tanpa diskriminasi atau perlakuan yang tidak adil.

Lebih lanjut, Pasal 28D ayat (3) UUD NRI Tahun 1945 menyatakan bahwa "Setiap warga negara berhak memperoleh kesempatan yang sama dalam pemerintahan." Ini berarti bahwa seluruh ASN, baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), harus diberikan hak yang sama dalam hal kesempatan promosi, pengembangan karier, serta penempatan jabatan di lingkungan pemerintahan. Tidak boleh ada diskriminasi atau ketidakadilan yang menghalangi seorang ASN untuk berkembang hanya karena latar belakang atau preferensi tertentu.

Implementasi hak ini penting untuk menciptakan birokrasi yang profesional dan berintegritas. Dengan memastikan bahwa setiap ASN memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang sesuai dengan kompetensi dan prestasinya, pemerintah dapat mewujudkan prinsip meritokrasi yang sejati. Sistem merit yang adil akan mendorong ASN untuk terus meningkatkan kinerja mereka, karena penempatan dan promosi didasarkan pada kemampuan, bukan pada koneksi politik atau faktor lainnya yang tidak relevan dengan kinerja dan kompetensi.

Hak atas pengembangan karier yang adil juga sejalan dengan upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. ASN yang memiliki kesempatan untuk berkembang secara profesional akan lebih termotivasi dalam menjalankan tugas-tugas mereka, sehingga pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih baik dan efisien. Pada akhirnya, pengembangan karier ASN yang

sesuai dengan prinsip keadilan dan meritokrasi akan mendukung tercapainya pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel, yang menjadi tujuan utama reformasi birokrasi di Indonesia.

Penataan karier juga saat ini telah diatur didalam ketentuan Pasal 21 ayat (2) Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyebutkan bahwa Pegawai ASN yaitu PNS dan Pegawai Pemerintah Dengan perjanjian Kerja berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa materiel dan/atau nonmateriel dalam bentuk pengembangan diri. Pengembangan diri sebagaimana dimaksud dalam ketentuan tersebut berupa pengembangan talenta dan karier dan/atau pengembangan kompetensi.

Pengembangan talenta dan karier sendiri berdasarkan pada Pasal 46 ayat (1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Menindaklanjuti ketentuan sebagaimana diatur didalam Pasal 69 ayat (1) dan (2) maka didalam Pasal 134 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, diatur mengenai sistem merit dalam pengembangan karier ASN, dimana kriteria sistem merit didalam Pasal 134 ayat (2) huruf d salah satunya menyatakan bahwa kriteria sistem merit memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta sebagai salah satu kriteria dalam pelaksanaan sistem merit dalam pengelolaan manajemen ASN.

Manajemen talenta sendiri merupakan salah satu upaya pengelolaan aparatur sipil negara untuk memperoleh talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan tertentu. Berdasarkan Pasal 179 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. ASN yang merupakan bagian kelompok rencana suksesi dapat dinominasikan untuk mengisi lowongan sesuai dengan kebutuhan instansi.

Kelompok rencana suksesi (*talent pool*) disusun berdasarkan kesesuaian kompetensi manajerial dan kompetensi di bidang tertentu (*talent pipeline*) dan diperbaharui secara berkelanjutan yang diperoleh melalui pemetaan talenta sebagaimana diatur dalam Pasal 11 ayat (6) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 40 Tahun 2018. Sebagai tindak lanjut dari keluarnya Peraturan Menteri PANRB tersebut, maka disusunlah Peraturan Menteri PANRB tentang Manajemen Talenta.

Manajemen talenta merupakan sistem manajemen SDM yang mencakup tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan pegawai yang diprioritaskan berdasarkan potensi dan kinerja tertinggi (*high potential and high performance*) melalui suatu mekanisme penilaian (*assessment*). Manajemen talenta melengkapi dan mendukung penerapan sistem merit, baik dalam lingkup institusional, maupun nasional.

Isu hukum dan problematika yang ada didalam penelitian disertasi ini adalah tentang pelaksanaan sistem merit dalam pengembangan karier ASN kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta,

sebagaimana diatur dib dalam Pasal 134 ayat (2) huruf d Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Dimana pelaksanaan sistem merit dalam pengembangan karier ASN kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta saat ini telah diatur didalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 11 ayat (6) yang menyebutkan Penerapan sub-aspek manajemen talenta dan rencana suksesi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1) huruf e, terdiri atas:

- a. Instansi Pemerintah melakukan pemetaan talenta dengan menggunakan metode yang obyektif dan dilakukan oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat;
- b. Instansi Pemerintah melakukan pemetaan talenta untuk seluruh pegawai, mulai dari jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas, jabatan fungsional, dan jabatan pelaksana;
- c. Instansi Pemerintah mempunyai kelompok rencana suksesi (talent pool) yang disusun berdasarkan kesesuaian kompetensi manajerial dan kompetensi di bidang tertentu (talent pipeline) dan diperbaharui secara berkelanjutan yang diperoleh melalui pemetaan talenta ; dan
- d. Instansi Pemerintah melakukan penyusunan rencana suksesi (talent pool) berdasarkan hasil pemetaan talenta dengan mempertimbangkan pola karir instansi.

Berdasarkan pada Pasal 11 ayat (6) huruf a yang mengharuskan bahwa Instansi Pemerintah memiliki tanggungjawab dalam melakukan pemetaan talenta dengan menggunakan metode yang obyektif dan dilakukan oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat, maka instansi pemerintah selalu melibatkan para pakar dan akademisi dari berbagai kampus sebagai lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat, untuk melakukan penilaian atas kinerja/talenta ASN yang akan mengembangkan kariernya untuk mengisi jabatan tertentu.

Persoalan yang paling substansial adalah ketika pada saat ASN telah melakukan proses *assessment* yang dinilai oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat, dan kemudian dinyatakan lolos dan/atau layak untuk mengembangkan karier dan menduduki posisi yang dipilih oleh ASN, kemudian ASN tersebut tidak segera diangkat atau dipromosikan. Fakta demikian jelas sangat merugikan bagi ASN yang sudah dilakukan *assessment* / penilaian, mengingat proses pelaksanaan *assessment* yang rumit dan sertifikat kelayakan yang dikeluarkan oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat memiliki jangka waktu kadaluarsa yaitu selama 2 (dua) tahun sejak sertifikat kelayakan dikeluarkan.

Contoh kasus yang berkaitan dengan adanya ASN yang telah dilakukan *assessment* / penilaian untuk mengembangkan karier seperti yang terjadi dan dialami oleh Capt Leonard Immanuel dari instansi Direktorat Jendral Perhubungan Laut, dimana Leonard Immanuel telah melakukan *assessment* pada tahun 2018, dan dinyatakan layak untuk mengembangkan kariernya,

namun hingga tahun 2023 Leonard Immanuel belum juga diangkat / dipromosikan untuk menduduki jabatan yang dipilih. Apabila Leonard Immanuel akan mengajukan pengembangan karier perlu melakukan *assessment* ulang, dan jelas itu sangat bersifat rumit dan memerlukan waktu yang Panjang.

Selain kasus yang dialami oleh Capt Leonard Immanuel terdapat kasus lain yang serupa dan terjadi kepada Capt. Raden Novi Andri Setiawan, M.Pd., M.Mar., dari instansi BPSDMP, Dian telah melakukan *assessment* pada tahun 2018, dan dinyatakan layak untuk mengembangkan kariernya, namun sama seperti Capt Leonard Immanuel, Capt. Raden Novi juga belum dapat langsung di promosikan. Hal ini menyebabkan kerugian mengingat hasil *assessment* hanya berlaku selama 2 (dua) tahun. Sehingga apabila keduanya akan mengajukan Kembali promosi, maka perlu melakukan *assessment* ulang.

Pada prinsipnya adalah ASN yaitu PNS dan PPPK memiliki suatu permasalahan dalam hal pengembangan sistem merit saat ini. Sebelum mengetahui permasalahan lebih lanjut maka akan dijelaskan perbedaan dan bagaimana hak dan kewajiban antara PNS dan PPPK beberapa perbedaan Hak antara PNS dengan PPPK yaitu sebagai berikut:

Tabel 1
Perbedaan Hak Dan Kewajiban Antara PNS dan PPPK

Perbedaan PNS dan PPPK	
PNS	PPPK
Gaji, Tunjangan, Fasilitas	Gaji, Tunjangan
Cuti	Cuti
Jaminan pensiun & Jaminan Hari Tua	Jaminan pensiun & Jaminan Hari Tua
Perlindungan	Perlindungan

Pengembangan kompetensi	Penempatan hanya untuk 1 instansi
Pengembangan karier pada jabatan struktural dan fungsional	Pengembangan karier terbatas pada jabatan fungsional

Sumber : Data Sekunder, Tahun 2024.¹²

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN (UU ASN), hak dan kewajiban Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) memiliki kesamaan karena keduanya merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN). Berikut adalah penjelasan rinci mengenai hak dan kewajiban PNS dan PPPK sesuai dengan undang-undang tersebut:

1. Penghasilan:

PNS dan PPPK berhak menerima penghasilan yang berupa gaji atau upah sesuai dengan pasal 21 ayat (3) UU ASN. Gaji atau upah ini merupakan kompensasi finansial untuk layanan yang diberikan kepada negara.

2. Penghargaan yang Bersifat Motivasi:

Berdasarkan Pasal 21 ayat (4), PNS dan PPPK berhak menerima penghargaan yang bersifat motivasi, baik berupa finansial maupun non-finansial. Penghargaan ini bertujuan untuk mendorong kinerja dan dedikasi pegawai.

3. Tunjangan dan Fasilitas:

Ayat (5) dari pasal yang sama menyebutkan bahwa PNS dan PPPK berhak mendapatkan tunjangan dan fasilitas, termasuk fasilitas jabatan dan fasilitas

¹² Sumber : *Data Sekunder*, Tahun 2024

individu. Tunjangan ini meliputi tunjangan kinerja, tunjangan keluarga, dan fasilitas lain yang mendukung pelaksanaan tugas mereka.

4. Jaminan Sosial:

Pasal 21 ayat (6) menjelaskan hak jaminan sosial bagi PNS dan PPPK yang mencakup jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, jaminan pensiun setelah berhenti dari ASN, dan jaminan hari tua. Jaminan pensiun dan hari tua ini diberikan sebagai perlindungan terhadap kesinambungan penghasilan pegawai di masa tua, dengan sumber pembiayaan dari pemerintah dan iuran pegawai.

5. Lingkungan Kerja:

PNS dan PPPK berhak atas lingkungan kerja yang baik, baik secara fisik maupun non-fisik, untuk mendukung kesehatan dan produktivitas.

6. Pengembangan Diri:

Hak pengembangan diri termasuk pengembangan talenta dan karier serta peningkatan kompetensi profesional sesuai kebutuhan dan tugas pekerjaan.

7. Bantuan Hukum:

Pasal 21 ayat (9) menyebutkan bahwa PNS dan PPPK berhak mendapatkan bantuan hukum yang meliputi litigasi atau non-litigasi untuk melindungi hak-hak dalam menjalankan tugas.

Selanjutnya yaitu terkait dengan Kewajiban PNS dan PPPK dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Setia dan Taat:

PNS dan PPPK wajib setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang dasar negara Republik Indonesia (UUD NRI Tahun 1945), Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintahan yang sah sesuai dengan Pasal 24 UU ASN.

2. Menaati Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan:

Mereka harus mematuhi semua ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk peraturan internal instansi.

3. Melaksanakan Nilai Dasar dan Kode Etik ASN:

PNS dan PPPK wajib melaksanakan nilai dasar ASN serta mematuhi kode etik dan kode perilaku yang berlaku.

4. Menjaga Netralitas:

Mereka harus menjaga netralitas dalam pelaksanaan tugas, tidak terlibat dalam politik praktis, dan tidak memihak pada kelompok atau kepentingan tertentu.

5. Bersedia Ditempatkan di Seluruh Wilayah Indonesia:

PNS dan PPPK bersedia untuk ditempatkan di seluruh wilayah Indonesia dan di perwakilan Indonesia yang berada di luar negeri.

6. Penegakan Disiplin:

PNS dan PPPK yang tidak menaati kewajiban akan dikenai sanksi pelanggaran disiplin, dan instansi pemerintah wajib melaksanakan penegakan disiplin terhadap pegawai ASN.

Proses pengangkatan bagi PNS yang telah melakukan assesment sebagaimana dijelaskan di atas, terdapat permasalahan lain yang berkaitan dengan pelaksanaan sistem merit dalam pengembangan karier ASN, terutama bagi kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta. Permasalahan tersebut adalah terkait dengan belum adanya kepastian bagi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) untuk dapat mengikuti dan mengembangkan kariernya ke jabatan struktural. Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) hanya dapat mengembangkan kariernya dalam hal pengembangan jabatan fungsional saja. Hal ini jelas bertentangan dengan prinsip sistem merit yang menghendaki adanya kesetaraan dalam manajemen talenta berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kebutuhan Instansi Pemerintah.¹³

Berdasarkan pada permasalahan tersebut diatas, maka sejatinya perlu dilakukan suatu pembenahan dan rekonstruksi terhadap ketentuan yang mengatur pola pelaksanaan pengembangan karier ASN kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta, khususnya yang berkaitan dengan kepastian pengangkatan atau pengembangan karier ASN dan batas waktu pemberlakuan sertifikat kelayakan bagi ASN yang sudah melakukan uji assesment yang ditetapkan. Penelitian ini akan memfokuskan mengkaji isu tersebut dengan judul yang diangkat yaitu: **“Penataan Jabatan Aparatur Sipil Negara Berbasis Sistem Merit Untuk Mewujudkan *Good Governance*”**.

¹³ Wawancara dengan AH sebagai pejabat di Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.

1.2 Fokus Studi dan Permasalahan

1.2.1 Fokus Studi

Penelitian ini akan dibatasi pada pengembangan karier ASN di Kementerian Perhubungan, karena di lokasi tersebut ada sumber data terkait dengan adanya pelaksanaan sistem merit untuk pengembangan karier.

Penelitian disertasi fokus studinya pada Penataan Jabatan Aparatur Sipil Negara Berbasis Sistem Merit Untuk Mewujudkan *Good Governance*, terkait belum efektifnya proses pengembangan karir ASN baik PNS maupun PPPK dengan menggunakan sistem merit, akan mewujudkan *good governance*, sehingga ke depan penting untuk menata jabatan di dalam karier pegawai.

Ketentuan mengenai sistem merit saat ini diatur di dalam berbagai pengaturan, salah satunya dalam UU ASN dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020, namun demikian dengan fakta yang ada masih terdapat kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan pemetaan karier ASN pengaturan khususnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 perlu ada penyempurnaan khususnya yang berkaitan dengan kepastian pengangkatan dan keadilan bagi PPPK untuk menduduki jabatan struktural.

1.2.2 Permasalahan

Adapun perumusan masalah yang ditetapkan yaitu sebagai berikut:

1. Mengapa penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit belum berjalan efektif ?
2. Bagaimana pengaturan penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit saat ini ?
3. Bagaimana penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance* ?

1.3 Tujuan Penelitian dan Kontribusi Penelitian

1,3,1 Tujuan Penelitian

Penelitian disertasi ini memiliki tujuan yang ingin dicapai, tujuan penelitian oleh peneliti ditetapkan dengan mengacu kepada perumusan masalah, Adapun secara spesifik tujuan penelitian disertasi ini meliputi sebagai berikut:

1. Untuk mengkaji dan menganalisis jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit belum berjalan efektif
2. Untuk mengkaji dan menganalisis pengaturan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit saat ini
3. Untuk menemukan penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance*.

1.3.2 Kontribusi Penelitian

Penelitian disertasi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis, maupun secara praktis yang ditunjukkan bagi pihak-pihak terkait. Adapun secara spesifik kontribusi penelitian disertasi ini dapat dilihat adalah sebagai berikut:

a) Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memiliki kegunaan teoritis dalam mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya bidang HAN, yaitu khususnya tentang penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance*.

b) Kegunaan Praktis

Selain kontribusi secara teoritis, penelitian ini juga memiliki kontribusi secara praktis dengan harapan dapat memberikan manfaat secara langsung kepada:

1. Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat Memberikan manfaat kepada warga masyarakat untuk lebih mengembangkan penalaran, membentuk pola pikir yang dinamik, sekaligus agar lebih memahami tentang penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance*.

2. Pemerintah

Penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kebijakan serta praktik

karier ASN. Mempertimbangkan prinsip meritokrasi, aspek-aspek tersebut mencakup evaluasi kinerja berbasis prestasi, peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan pengembangan, serta implementasi mekanisme promosi yang adil dan transparan. Penelitian ini berperan dalam menyumbangkan ide dan pandangan untuk memperbaiki sistem karier ASN agar sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*.

3. Kementerian Perhubungan dan BPSDMP

Penelitian sistem merit dalam penataan jabatan ASN memberikan manfaat signifikan bagi BPSDMP dan Kementerian Perhubungan dengan meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia. Bagi BPSDMP, penelitian ini membantu dalam menerapkan standar kompetensi yang lebih baik, memastikan bahwa penempatan dan promosi pegawai didasarkan pada kualifikasi yang relevan, serta memperkuat pengembangan *talent pool* untuk mendukung kapasitas internal organisasi. Kemenhub dapat mengoptimalkan penempatan jabatan dan promosi berdasarkan kompetensi dan kinerja, meningkatkan efisiensi dalam penataan jabatan, dan memperkuat sistem merit untuk memastikan keadilan dan transparansi dalam manajemen ASN. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kapasitas internal kedua instansi serta mendukung tujuan reformasi birokrasi dan *good governance* di Indonesia.

1.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian disertasi berperan sebagai landasan teoretis dan konseptual yang membantu peneliti dalam mengidentifikasi masalah, mengembangkan hipotesis, merumuskan variabel, mengaitkan penelitian dengan teori relevan, dan memilih metode penelitian, serta memberikan konteks dan rasionalisasi penelitian.

Penelitian ini akan dianalisis dengan teori dan konsep untuk menemukan penataan jabatan ASN upaya mewujudkan good governance. Berangkat dari landasan filosofis Pancasila sebagai sumber dari segala sumber hukum. Pancasila sebagai sumber dari segala sumber hukum di Indonesia adalah konsep yang menempatkan Pancasila sebagai dasar utama dalam pembentukan dan pelaksanaan hukum serta kebijakan di Indonesia. Pancasila tidak hanya menjadi pedoman moral, tetapi juga menjadi landasan filosofis dan normatif yang harus dipatuhi oleh seluruh perangkat hukum di negara Indonesia. Setiap peraturan perundang-undangan, baik yang bersifat nasional maupun lokal, harus dirancang dan diterapkan sesuai dengan nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila.

Pancasila terdiri dari lima sila yang mencerminkan nilai-nilai fundamental bagi kehidupan berbangsa dan bernegara di Indonesia. Setiap sila dalam Pancasila memiliki implikasi yang mendalam terhadap sistem hukum dan tata kelola pemerintahan. Pertama, Ketuhanan Yang Maha Esa mencerminkan penghormatan terhadap nilai-nilai spiritual dan keberagaman agama di Indonesia. Sila Pertama ini menuntut agar setiap produk hukum

menghormati kebebasan beragama dan tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip keagamaan yang diakui di Indonesia. Hukum di Indonesia harus memungkinkan setiap warga negara untuk menjalankan keyakinan mereka tanpa diskriminasi.

Kedua, Kemanusiaan yang Adil dan Beradab menggarisbawahi pentingnya penghormatan terhadap martabat manusia dan perlakuan yang adil serta beradab terhadap setiap individu. Sila kedua ini menjadi dasar dalam pembentukan hukum yang melindungi hak asasi manusia dan memastikan bahwa setiap warga negara diperlakukan dengan adil tanpa diskriminasi. Sila ini menuntut hukum untuk menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban, serta memastikan bahwa keadilan ditegakkan secara merata.

Ketiga, Persatuan Indonesia mengharuskan bahwa hukum dan kebijakan negara harus mendukung integrasi dan persatuan bangsa. Indonesia sebagai negara yang kaya akan keberagaman suku, agama, dan budaya memerlukan hukum yang memperkuat persatuan nasional, bukan yang memperdalam perpecahan. Setiap hukum yang berlaku harus mempromosikan kesatuan dan menghindari konflik yang dapat merusak persatuan nasional.

Keempat, Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan menunjukkan bahwa pemerintahan Indonesia harus dijalankan secara demokratis berdasarkan prinsip musyawarah dan perwakilan. Dalam konteks hukum, ini berarti bahwa pembuatan peraturan perundang-undangan harus dilakukan melalui proses yang demokratis dan melibatkan partisipasi publik. Hukum yang dibuat harus mencerminkan

aspirasi rakyat dan dijalankan dengan bijaksana, sesuai dengan prinsip-prinsip demokrasi.

Kelima, Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia menuntut bahwa hukum harus bertujuan untuk mencapai keadilan sosial bagi seluruh warga negara. Hukum di Indonesia harus dirancang untuk mengurangi kesenjangan sosial dan ekonomi serta memastikan bahwa semua warga negara memiliki akses yang adil terhadap sumber daya dan peluang. Prinsip ini mendorong penciptaan hukum yang adil dan berpihak pada kepentingan masyarakat luas, terutama bagi mereka yang kurang beruntung.

Pancasila sebagai sumber dari segala sumber hukum, Indonesia berupaya memastikan bahwa seluruh produk hukum yang diterapkan di negara ini tidak hanya sah secara formal, tetapi juga memiliki legitimasi moral dan sosial. Pancasila memberikan arah yang jelas bagi pembentukan hukum yang tidak hanya berdasarkan keadilan dan kesetaraan, tetapi juga mempromosikan kesejahteraan bersama dan menghormati nilai-nilai kebangsaan.

Pancasila sebagai sumber hukum juga berfungsi sebagai mekanisme untuk mengontrol dan menilai kesesuaian hukum yang ada dengan nilai-nilai fundamental yang dianut oleh bangsa Indonesia. Jika ada hukum yang dinilai bertentangan dengan Pancasila, hukum tersebut dapat dikritisi, direvisi, atau bahkan dibatalkan untuk memastikan bahwa hukum yang berlaku tetap sesuai dengan jati diri bangsa.

Pancasila bukan hanya sebuah simbol ideologis, tetapi juga menjadi alat yang nyata dalam mengarahkan pembangunan hukum dan tata kelola negara

untuk mencapai tujuan nasional Indonesia, yaitu menciptakan masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera dalam kerangka negara kesatuan yang berdaulat dan berlandaskan hukum.

Penataan jabatan ASN saat ini sejatinya perlu disesuaikan dengan sila kedua Pancasila dalam rangka untuk menjamin perlakuan yang adil dan beradab bagi setiap ASN, serta dengan sila kelima untuk mewujudkan keadilan sosial dalam kesempatan dan pengembangan karier, sehingga setiap pegawai memiliki hak yang sama untuk berkembang dan mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan kompetensinya, tanpa diskriminasi atau ketidakadilan.

Penelitian mendasarkan pada landasan konstitusional yaitu UUD NRI 1945. Bahwa Setiap orang berhak atas pengakuan, jaminan, perlindungan, dan kepastian hukum yang adil serta perlakuan yang sama dihadapan hukum sesuai pasal Pasal 28 D Ayat (1) UUD NRI Tahun 1945, selain itu UUD NRI Tahun 1945 juga menjamin bahwa Setiap warga negara berhak memperoleh kesempatan yang sama dalam pemerintahan.

Isu hukum atau Persoalan yang paling substansial yang berkaitan dengan sistem merit dalam penataan jabatan ASN adalah ketika pada saat ASN telah melakukan proses assessment yang dinilai oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat, dan kemudian dinyatakan lolos dan/atau layak untuk mengembangkan karier dan menduduki posisi jabatan yang dipilih oleh ASN, kemudian ASN tersebut tidak segera diangkat atau dipromosikan.

Dalam menjawab perumusan masalah yang pertama akan dianalisis dengan teori pengembangan karier dan teori perlindungan hukum, teori ini akan berfungsi sebagai landasan dalam merancang sistem manajemen ASN yang berintegritas dan mampu mendukung pencapaian tata kelola pemerintahan yang baik. Sistem yang dibangun berdasarkan teori pengembangan karier Hasibuan diharapkan dapat menjadi model yang efektif dalam mempromosikan etika kerja, meminimalkan praktik korupsi, dan meningkatkan pelayanan publik, sejalan dengan prinsip-prinsip *good governance*.

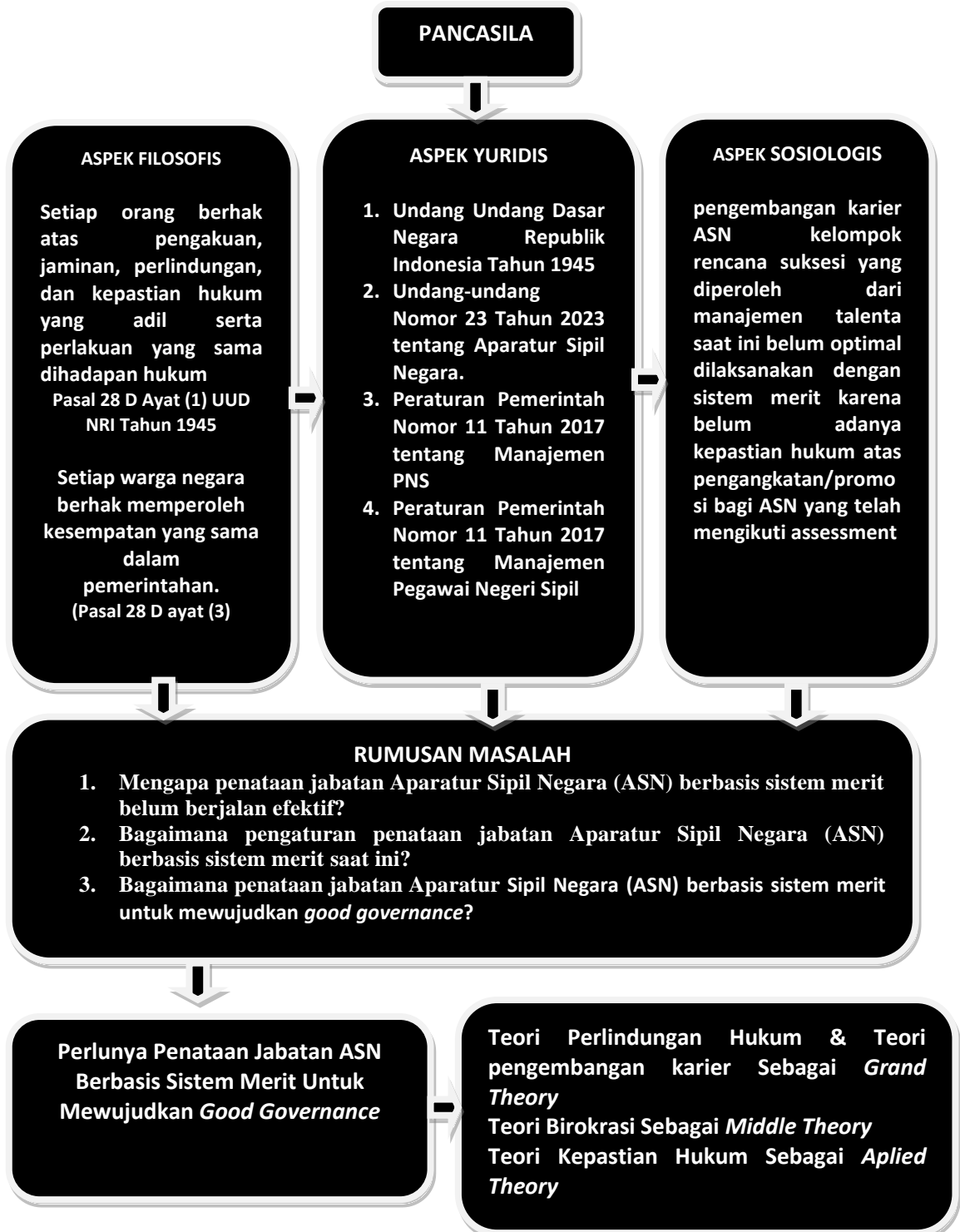
Masalah ini akan dianalisis dengan Teori perlindungan hukum, teori perlindungan hukum yang dipakai adalah teori perlindungan hukum sebagaimana dijelaskan oleh Philipus M. Hadjon, dimana perlindungan hukum secara preventif perlu direalisasikan bagi ASN dalam mengembangkan kariernya. Preventif dalam arti pencegahan proses pengembangan karier ASN yang dilakukan dengan sistem merit perlu benar-benar menjamin dan mencegah adanya penyelewengan dalam mekanisme sistem pengembangan karier ASN.

Kedua adalah teori birokrasi, teori birokrasi berkaitan dengan disertasi ini, yang dipakai yaitu teori birokrasi Max Weber yang digunakan sebagai middle theory ditunjukkan bahwa teori ini akan dipakai untuk menganalisis konsep ideal pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN), teori Max Weber ini dijadikan dasar acuan bahwa pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) perlu ditunjukkan berdasarkan pada prinsip-prinsip utama yang

harus ada dalam birokrasi ideal yaitu birokrasi sebagai organisasi sosial, birokrasi sebagai inefisiensi organisasi, birokrasi diatur oleh pejabat, birokrasi sebagai administrasi negara (publik).

Ketiga adalah Teori Kepastian Hukum dimaksudkan dalam penelitian disertasi ini digunakan untuk membangun suatu model pengaturan terkait dengan sistem pengembangan karier ASN yang lebih menjamin kepastian hukum terutama hal yang berkaitan dengan pengangkatan dan promosi ASN yang telah dilakukan assessment dan dikatakan layak untuk mengisi posisi yang diajukan. Berdasarkan narasi kerangka pemikiran sebagaimana tersebut di atas, dapat digambarkan dalam bentuk bagan di bawah ini.

Bagan : I Kerangka Pemikiran



1.5 Kerangka Teoritik

1.5.1 Teori Pengembangan Karier Sebagai *Grand Theory*

Karier adalah perjalanan yang dilakukan seseorang sepanjang hidupnya. Menurut Suwatno dan Priansa mengutip Yuniarsih dan Suwatno menyatakan bahwa “pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan.”¹⁴ Sedangkan Mangkunegara mengutip pernyataan Andrew J. Dubrin bahwa “pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai- pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.”¹⁵

Karier mengacu pada kumpulan atau rangkaian pekerjaan/jabatan yang pernah dipegang seseorang selama masa kerjanya, apa pun pekerjaan atau tingkat organisasinya. Karier bukan sekedar pergantian pekerjaan, namun pergerakan vertikal dalam organisasi. Meskipun sebagian besar karyawan masih berusaha untuk naik jabatan, banyak pula yang menolak tugas yang lebih berat untuk tetap pada posisi yang mereka inginkan saat ini. Ada dua pendekatan yaitu pendekatan pertama yang melihat karier sebagai sebuah real estate (aset) dan sebuah profesi atau organisasi dimana karier dipandang sebagai jalur mobilitas dalam suatu organisasi. Pendekatan

¹⁴ Priansa Suwatno, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung, hlm.134.

¹⁵ Mangkunegara, 2011, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, hlm. 77.

lain melihat karier sebagai sifat atau kualitas individu, bukan sifat kolaboratif atau organisasi.

Pengembangan karir seperti promosi jabatan sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan tersebut ia memperoleh hak-hak yang lebih baik dari sebelumnya, baik materil maupun immateriil. Pengembangan karir dilakukan melalui promosi, mutasi dan pengangkatan melalui konseling karir dan evaluasi sistem prestasi kerja dan sistem karier secara umum. Setiap karyawan pencari karir memerlukan pengembangan karir untuk memanfaatkan peluang karir yang tersedia. Berkaitan dengan pengembangan pribadi, fungsi pengembangan karir menentukan tujuan pengembangan pribadi secara sistematis, setelah tujuan karir dipastikan, kegiatan pengembangan karir dapat dipilih dan diarahkan ke arah yang tepat bagi individu dan organisasi.

Pengembangan karir adalah pendekatan formal organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir bermanfaat bagi individu dan organisasi. Pengembangan karir adalah cara kerja formal yang bertujuan untuk menambah atau meningkatkan pertumbuhan karyawan, kepuasan kerja, pengetahuan dan keterampilan untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan, sehingga mencapai perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dan stabil serta membantu karyawan dan organisasi sukses.

Teori pengembangan karir merujuk pada pandangan atau pendekatan tertentu yang menjelaskan bagaimana individu mengembangkan dan memanfaatkan karir mereka sepanjang hidup. Ada berbagai teori pengembangan karir yang dikembangkan oleh berbagai ahli. Salah satu teori terkemuka adalah "Teori Pengembangan Karir Super" yang dikembangkan oleh Donald E. Super. Donald E. Super adalah seorang psikolog karir Amerika yang menjadi pelopor teori pengembangan karir Super. Teorinya, yang dikenal sebagai Teori Super, menggambarkan pengembangan karir sebagai suatu proses sepanjang hidup yang melibatkan berbagai tahapan, transisi, dan perubahan. Super menekankan peran pengalaman kerja, kebutuhan individu, dan hubungan antara pekerjaan dan non-pekerjaan dalam mengarahkan perkembangan karir seseorang.

Teori Super mencakup beberapa konsep kunci, termasuk konsep "siklus hidup karir" yang mencakup lima tahapan: pertumbuhan (pertumbuhan fisik dan kognitif), eksplorasi (eksplorasi diri dan dunia pekerjaan), pembentukan (pemilihan pekerjaan), pemeliharaan (kemajuan dalam pekerjaan), dan pembuangan (persiapan pensiun). Teori Super juga menyoroti peran nilai-nilai, minat, dan keterampilan individu dalam pengambilan keputusan karir. Super mengakui bahwa pengembangan karir dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kehidupan pribadi, situasi pekerjaan, dan perkembangan teknologi.

Ada dua aspek penting yang harus diketahui dalam teori Super terkait dalam perencanaan karier, yaitu: (1) konsep dasar, (2) pelangi karier kehidupan (*life career rainbow*).

Ada beberapa konsep dasar perencanaan karier Donald E. Super, yaitu: ¹⁶

- a) Dalam merencanakan karier, individu menyesuainya dengan konsep diri.
- b) Setiap manusia memiliki potensi yang berbeda dalam diri. Pilihan pekerjaan disesuaikan dengan potensi yang ada
- c) Konsep diri dalam individu tidak konsisten, melainkan berubah-ubah. Maka banyak orang yang sukar dalam memahami konsep diri dengan baik. Untuk itu, perlu adanya bimbingan bagi individu agar dapat memudahkan individu dalam melihat konsep diri yang ada padanya.

Terkait dalam perencanaan karier Donald E. Super yang berkaitan dengan teori pelangi karier kehidupan meliputi antara lain adalah:

- a. Perencanaan karier dilakukan sepanjang rentang kehidupan mulai dari pertumbuhan hingga pada masa kemunduran.
- b. Pelangi karier kehidupan menjelaskan tahap pertumbuhan dan perkembangan mulai dari growth hingga decline yang di dalam setiap tahap memiliki usia, peranan dan tugas yang dimainkan dalam merencanakan karier.

¹⁶ Rizki Panca Anggayani, 2019, *Perencanaan Karier Menurut Teori Donald E. Super*, Skripsi Fakultas Dakwah Dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, hlm. 69.

- c. Super dalam teori pelangi kehidupan, menyatakan bahwa dalam merencanakan karier individu sudah dididik dari kecil, hal ini dinyatakan Super bahwa perencanaan karier sudah dimulai pada usia individu 0 - 14 tahun, yaitu pada masa *growth*.
- d. Puncak kematangan dalam konsep diri terjadi pada masa pembentukan di usia 25 - 44 tahun. pada masa ini individu sudah mulai memahami konsep dirinya dalam menentukan pekerjaan.

Teori pengembangan karier selain apa yang disampaikan oleh Super, terdapat teori lain sebagaimana yang dikemukakan oleh Holland. teori Holland berasumsi bahwa kepentingan pekerjaan merupakan salah satu dari aspek kepribadian, dan karena itu deskripsi dalam pekerjaan individu juga terkait dengan deskripsi dalam kepribadian individu. Teori Holland menjelaskan tentang struktural-interaktif, karena teori Holland tersebut telah menyiapkan antara kepribadian dan jenis pekerjaan.

Sedangkan menurut Suwatno dan Priansa bahwa: “Sasaran pembinaan karier adalah meningkatkan efektivitas karier pegawai yang meliputi empat karakteristik yaitu kinerja, sikap, adaptabilitas dan identitas”.

- a. Kinerja karir berhubungan langsung dengan kinerja organisasi, yang mencerminkan kontribusi individu terhadap hasil organisasi.
- b. Sikap karir mengacu pada bagaimana orang memandang dan menilai karir mereka. Sikap ini mempunyai konsekuensi penting bagi organisasi,

karena orang dengan sikap positif yang lebih kuat akan lebih berkomitmen terhadap organisasi dan terlibat dalam pekerjaan.

- c. Kemampuan beradaptasi karir berhubungan langsung dengan fleksibilitas, daya saing dan pengembangan organisasi. Kemampuan beradaptasi karir menunjukkan penerapan pengetahuan, keterampilan, dan teknologi paling canggih dalam karir.
- d. Identitas karir mencakup dua komponen penting, yaitu tingkat kesadaran individu yang konsisten dan jelas akan minat, nilai-nilai, dan harapan masa depannya, serta tingkat kesinambungan dari waktu ke waktu dalam kehidupan seseorang. Identitas karir ini dengan demikian berhubungan langsung dengan kepuasan kerja karyawan.

Holland menggambarkan typology sebagai struktur untuk informasi pengorganisasian tentang pekerjaan dan individu, sedangkan asumsi tentang individu dan lingkungan yang bertindak satu sama lain merupakan komponen interaktif dalam teorinya. Hal tersebut dalam proposisi asumsi formal (utama) teori Holland sebagai berikut:¹⁷

1. Dalam budaya, orang yang paling dapat dikategorikan sebagai salah satu dari enam jenis: Realistis, *investigative* (intelektual), artistik, sosial, Enterprising (giat), dan konvensional.
2. Ada enam model lingkungan yaitu realistis, *investigative* (intelektual), artistik, sosial, Enterprising (giat), dan konvensional.

¹⁷ Eny usmawati, *Teori karir Holland*, tersedia pada laman <https://repositori.kemdikbud.go.id/15066/1/HOLLANDs-Presentation.pdf> diakses pada 04 januari 2024 pukul 12.42 WIB.

3. Individu akan mencari lingkungan yang membiasakan dirinya untuk melatih ketrampilan dan kemampuan, mengekspresikan sikap dan nilai-nilai, dan mengambil peran dan masalah yang menyenangkan
4. Perilaku ditentukan oleh interaksi antara kepribadian dan lingkungan.
5. Manusia akan menemukan lingkungan-lingkungan yang kuat dan memuaskan ketika pola-pola lingkungan tersebut menyerupai pola kepribadian mereka. Situasi ini berpengaruh pada stabilitas perilaku karena orang-orang mendapatkan banyak penguatan yang selektif dari perilaku mereka.
6. Interaksi-interaksi yang tak sejenis merangsang perubahan di dalam perilaku manusia; dan sebaliknya, interaksi-interaksi sama dan sebangun mendorong stabilitas perilaku. Manusia cenderung untuk berubah atau menjadi seperti manusia yang dominan yang ada di dalam lingkungannya. Kecenderungan ini akan lebih besar jika tingkat kongruen antara individu dengan lingkungannya juga besar.
7. Seseorang akan mengatasi inkongruensinya dengan mencari lingkungan yang baru atau dengan mengubah perilaku pribadi dan persepsi-persepsinya.
8. Interaksi-interaksi timbal balik antara orang dan pekerjaan secara berturut-turut biasanya menuju kepada satu rangkaian kepuasan dan kesuksesan. Keputusan karir yang dibuat juga menggunakan enam tipe kepribadian.

Adanya teori Holland ini untuk memahami perbedaan individu dalam kepribadian, minat dan perilaku atau model yang banyak digunakan individu sesuai dengan kenyataan. Holland menjelaskan bahwa individu mengembangkan preferensi untuk kegiatan tertentu sebagai hasil interaksi individu dengan budaya dan kekuatan pribadi termasuk teman-teman, keturunan, orang tua, kelas sosial, budaya dan lingkungan fisik dan bahwa preferensi ini menjadi kepentingan individu untuk mengembangkan kompetensi. Tipe kepribadian yang ditandai oleh pilihan mata pelajaran di sekolah, hobi, kegiatan rekreasi dan bekerja, dan ketertarikan pekerjaan dan pilihan yang tercermin dari kepribadian.

Dalam memilih dan menghindari lingkungan dan kegiatan tertentu, hal tersebut merupakan tipe yang dipandang aktif bukan pasif. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, typology Holland mengkatagorikan atau mengelompokkan individu kedalam enam tipe kepribadian secara luas, khususnya (R) realistik, (I) investigative (intelektual), (A) artistik, (S) sosial, (E) Enterprising (giat), dan (K) konvensional. Sebagaimana disimpulkan, teori tipe Holland biasanya disebut dengan model RIASEC dan dalam diagram biasanya menggunakan heksagon yang telah memberikan representasi visual dari hubungan antar kepribadian atau jenis pekerjaan.

1. Pendidikan

Pendidikan yang terus-menerus dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan seseorang, membukakan peluang untuk tanggung jawab yang lebih besar, dan membantu pengembangan karier. Pendidikan yang

terus-menerus memainkan peran penting dalam pengembangan karier seseorang. Konsep ini muncul dari pemahaman bahwa pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga sebagai faktor kunci dalam membuka peluang karier yang lebih luas dan mendukung perkembangan profesional. Pentingnya pendidikan berkelanjutan dapat dijabarkan sebagai berikut:

Pertama, pendidikan berkelanjutan memberikan kesempatan bagi individu untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang bidang studi atau pekerjaan tertentu, seseorang menjadi lebih kompeten dalam mengatasi tugas-tugas kompleks di lingkungan kerja.

Kedua, tingkat pendidikan yang lebih tinggi seringkali terkait dengan peningkatan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan atau karier. Pendidikan yang lebih tinggi membuka peluang untuk menduduki posisi kepemimpinan atau spesialisasi yang lebih tinggi, mengharuskan pemahaman mendalam dan keterampilan maju.

Selanjutnya, individu dengan pendidikan yang terus-menerus memiliki mobilitas karier yang lebih besar. Pihak-pihak terkait dapat beralih antarbidang atau menduduki posisi strategis lebih mudah karena memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat diaplikasikan secara lebih luas.

Pendidikan yang berkelanjutan juga meningkatkan daya saing di pasar kerja. Individu dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi

memiliki keunggulan dalam pemilihan dan penilaian oleh perusahaan dalam lingkungan kerja yang kompetitif.

Pemberdayaan profesional adalah hasil dari pendidikan berkelanjutan. Sertifikasi, lisensi, atau gelar lanjutan yang diperoleh melalui pendidikan dapat membuka pintu bagi peluang karier yang lebih maju, terutama dalam bidang yang memerlukan kualifikasi khusus.

Terakhir, pendidikan yang berlanjut membekali individu dengan kemampuan adaptasi terhadap perubahan dalam dunia kerja. Perubahan teknologi, kebijakan, dan tuntutan pasar dapat diatasi lebih baik oleh individu yang memiliki pendidikan yang relevan dan terkini.

2. Pelatihan

Pelatihan kerja atau pengembangan keterampilan khusus memiliki dampak positif terhadap pengembangan karier seseorang. Melalui pelatihan, individu dapat meningkatkan keterampilan teknis yang spesifik untuk bidang atau industri tertentu. Peningkatan ini membuka peluang untuk tugas yang lebih kompleks dan tanggung jawab yang lebih besar dalam karier.¹⁸

Pelatihan berfokus pada pengembangan keterampilan interpersonal. Kemampuan berkomunikasi efektif, kepemimpinan, kerjasama tim, dan pemecahan masalah dapat ditingkatkan melalui pelatihan. Keterampilan interpersonal yang meningkat menjadi aset

¹⁸ D. Sudjana, 2007, *Sistem & Manajemen Pelatihan Teori dan Aplikasi*, Falah Production, Bandung, hlm. 10.

berharga dalam pengembangan karier, terutama pada tingkatan yang lebih tinggi.¹⁹

Pelatihan yang konsisten dapat meningkatkan kepuasan kerja. Individu yang merasa mampu menyelesaikan tugas dengan keterampilan yang ditingkatkan cenderung meraih pencapaian dan motivasi lebih tinggi. Kepuasan kerja yang meningkat dapat mendorong dorongan untuk mencari tantangan lebih lanjut dan meningkatkan prestasi dalam karier.²⁰

Keterampilan yang ditingkatkan melalui pelatihan dapat menjadi faktor penentu dalam kesempatan kenaikan jabatan. Kemampuan untuk menjalankan tugas yang lebih kompleks dan tanggung jawab yang lebih besar sering diakui oleh atasan, membuka peluang untuk promosi di tempat kerja.

Pentingnya pelatihan juga terlihat dalam konteks penyesuaian dengan perubahan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang terus berubah memerlukan adaptasi terus-menerus. Pelatihan memberikan kesempatan untuk mengikuti perkembangan terbaru dalam industri dan menjaga keterampilan agar tetap relevan.

Profesional yang menjalani pelatihan secara berkala memiliki keunggulan dalam persaingan di pasar kerja. Sertifikat, kualifikasi, atau keterampilan khusus yang diperoleh melalui pelatihan dapat menjadi pembeda positif dalam mencari pekerjaan baru atau memperebutkan posisi yang lebih tinggi dalam karier

¹⁹ Jhon Soeprihanto, 1996, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE Gajah Mada, Yogyakarta, hlm. 102.

²⁰ Atmodiwiro, S. 2005, *Manajemen Pelatihan*, Ardadizya Jaya, Jakarta, hlm. 5.

3. Mutasi

Mutasi dalam konteks karier dapat memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan seseorang. Pemindahan ke posisi atau tugas yang berbeda bukan hanya sekadar perubahan tempat kerja, tetapi juga merupakan strategi yang dapat memajukan karier seseorang. Proses mutasi memberikan pengalaman baru yang dapat menjadi landasan untuk pengembangan lebih lanjut dalam lintasan karier.

Salah satu pengaruh mutasi adalah diversifikasi keterampilan. Dengan dipindahkan ke posisi yang berbeda, seseorang dihadapkan pada tugas-tugas yang mungkin berbeda dengan pekerjaan sebelumnya. Hal ini mendorong pengembangan keterampilan baru dan pemahaman yang lebih luas terhadap aspek-aspek yang beragam dalam organisasi. Diversifikasi keterampilan ini dapat meningkatkan fleksibilitas individu dalam menghadapi tantangan yang berbeda-beda.

Mutasi juga dapat membuka peluang untuk meningkatkan tanggung jawab dan kompleksitas pekerjaan. Pemindahan ke posisi yang lebih tinggi atau dengan tugas yang lebih kompleks dapat menjadi langkah maju dalam pengembangan karier. Individu yang sukses menyesuaikan diri dengan tugas-tugas baru ini dapat memperoleh kepercayaan dan pengakuan yang lebih besar dari atasan. Pentingnya mutasi juga terlihat dalam konteks pengembangan kepemimpinan. Pemindahan ke posisi manajerial atau kepemimpinan memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan.

Tanggung jawab untuk memimpin tim atau mengelola proyek dapat menjadi bagian integral dari pengembangan karier dalam hal ini.

Selain itu, mutasi juga dapat memperluas jaringan profesional. Dengan berpindah-pindah antarposisi atau departemen, seseorang memiliki kesempatan untuk berinteraksi dengan berbagai individu di berbagai tingkatan dalam organisasi. Jaringan profesional yang luas dapat membuka pintu untuk peluang kerja masa depan dan memberikan dukungan yang berharga dalam pengembangan karier.

4. Promosi Jabatan

Promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan dalam pengembangan karier seseorang. Kenaikan jabatan atau promosi sering dianggap sebagai pencapaian tertinggi karena membuka peluang untuk tanggung jawab yang lebih besar dan pengaruh yang lebih besar dalam organisasi.

Salah satu pengaruh utama dari promosi jabatan adalah peningkatan tanggung jawab. Dengan naik jabatan, seseorang diberikan tugas dan tanggung jawab yang lebih kompleks dan strategis. Tanggung jawab ini mencakup pengambilan keputusan yang lebih besar, manajemen tim atau departemen, dan kontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Promosi menjadi langkah penting dalam pengembangan karier, karena memperluas wawasan dan pemahaman individu terhadap aspek-aspek yang lebih luas dalam konteks pekerjaan.

Peningkatan pengaruh dan kontribusi dalam organisasi juga merupakan dampak positif dari promosi. Dengan menduduki posisi yang lebih tinggi, seseorang memiliki kesempatan untuk memengaruhi kebijakan, strategi, dan arah perkembangan organisasi. Promosi membuka pintu bagi individu untuk berkontribusi secara lebih substansial dalam mencapai tujuan organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan dampak positif pada pengembangan karier mereka.

Promosi juga berperan dalam meningkatkan visibilitas dan pengakuan. Posisi yang lebih tinggi membawa dengan itu tingkat pengakuan yang lebih besar dari atasan, rekan kerja, dan pihak lain dalam organisasi. Pengakuan ini dapat menciptakan citra positif terhadap kemampuan dan kontribusi individu, membantu dalam membangun reputasi yang kuat di lingkungan kerja, dan pada gilirannya, mendukung pengembangan karier jangka panjang.

Promosi juga dapat memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja. Kenaikan jabatan sering dianggap sebagai penghargaan atas kerja keras dan dedikasi seseorang. Motivasi ini dapat mendorong individu untuk terus berprestasi dan berkembang dalam karier mereka. Pada tingkat kepuasan kerja, promosi menciptakan rasa prestasi dan kebanggaan, yang dapat berdampak positif pada motivasi dan produktivitas.

Keberhasilan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi keseluruhan organisasi. Dalam hal ini, menurut Hasibuan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi manajemen karir:²¹

a. Hubungan antara pegawai dengan organisasi

Dalam keadaan ideal, pegawai suatu organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam situasi yang ideal, baik karyawan maupun organisasi dapat mencapai produktivitas yang tinggi. Namun terkadang situasi ideal tersebut tidak tercapai. Terkadang karyawan telah berkinerja baik, namun organisasi tidak memberikan kompensasi atas pencapaian karyawan tersebut dengan imbalan yang memadai. Sumbang antara karyawan dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karir karyawan tersebut. Misalnya, proses perencanaan karir bagi karyawan menjadi lebih rumit karena karyawan tersebut belum tentu diajak untuk berpartisipasi dalam perencanaan karir. Proses pengembangan karir juga diperumit oleh kenyataan bahwa organisasi mungkin tidak peduli dengan karir karyawannya.

b. Kepribadian karyawan

Terkadang manajemen karir karyawan terganggu dengan karyawan yang tidak biasa (terlalu emosional), apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bodoh, dll. Misalnya, sulit bagi seorang karyawan yang apatis untuk berkarir karena tidak peduli dengan karirnya. Karyawan juga cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini dapat memaksakan

²¹ Malayu Hasibuan, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, hlm.109.

kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang tertuang dalam manajemen karir. Situasi menjadi lebih rumit dan tidak dapat dikendalikan jika karyawan merasa kuat karena alasan tertentu (memiliki hubungan dengan manajer, mendapat dukungan dari beberapa orang, dll).

c. Faktor eksternal

Sering terjadi bahwa semua aturan Manajemen karir dalam organisasi berubah akibat campur tangan pihak luar yang kacau. Misalnya, seorang karyawan yang dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi mungkin berhenti karena ada orang lain yang meninggalkan organisasi. Diizinkan atau tidak, etis atau tidak, kejadian seperti itu jelas menghambat tujuan pengelolaan karier organisasi.

d. Politisasi organisasi

Manajemen karier karyawan berhenti dan bahkan mati ketika faktor-faktor lain seperti misalnya: intrik antar teman, nepotisme, feodalisme dan lain sebagainya lebih mempengaruhi karir seseorang dibandingkan prestasi kerjanya. Dengan kata lain, jika tingkat “politisasi” dalam suatu organisasi begitu parah, manajemen karier hampir pasti akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir menjadi merepotkan, dan organisasi dipimpin oleh orang-orang yang pandai berpolitik namun memiliki kualitas profesional yang rendah.

e. Sistem penghargaan

Sistem manajemen (*reward system*) mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir. Jika sistem kompensasi tidak jelas (selain gaji dan

insentif), maka karyawan akan diperlakukan secara subyektif. Pekerja yang berkinerja tinggi dianggap sama dengan pekerja yang malas. Saat ini, banyak organisasi yang mulai menciptakan sistem penghargaan yang baik (misalnya menggunakan "sistem poin kredit") dengan harapan sejumlah "poin kredit" dapat diberikan untuk setiap pencapaian yang ditunjukkan oleh seorang karyawan.

f. Jumlah pegawai

Menurut logika pengalaman dan akal sehat, bahwa semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat pula persaingan untuk menerima suatu jabatan dan semakin kecil peluang (kemungkinan) pegawai tersebut untuk mencapai tujuan karir tertentu. Jumlah karyawan dalam suatu organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap manajemen karir saat ini. Jika jumlah karyawannya sedikit, manajemen kariernya sederhana dan mudah dikelola. Jika pegawainya banyak, manajemen karier menjadi rumit dan sulit dikelola.

g. Ukuran organisasi

Ukuran organisasi mengacu pada jumlah jabatan dalam organisasi, termasuk jenis pekerjaan dan jumlah karyawan. Karyawan dibutuhkan untuk mengisi berbagai posisi tersebut. Secara umum, semakin besar suatu organisasi, semakin kompleks permasalahan manajemen karir karyawannya. Peluang promosi dan pergantian karyawan juga lebih besar.

h. Budaya organisasi

Sebagai sistem sosial, organisasi juga memiliki budaya dan adat istiadat. Ada organisasi yang umumnya memiliki budaya profesional, obyektif, rasional dan demokratis. Ada juga organisasi yang umumnya feodal, rasional, dan demokratis. Ada pula organisasi yang cenderung memberi penghargaan terhadap prestasi kerja (merit system). Ada juga organisasi yang menghargai usia tua lebih dari apapun. Meskipun organisasi telah memiliki sistem manajemen karier yang baik dan mapan secara tertulis, penerapannya masih bergantung pada budaya organisasi yang ada.

i. Jenis-jenis manajemen

Secara teoritis-normatif, semua manajemen adalah sama. Namun, menjalankan satu organisasi bisa sangat berbeda dengan menjalankan organisasi lainnya. Ada kepemimpinan yang cenderung kaku, otoriter, terpusat, tertutup, tidak demokratis. Ada pula pemerintahan yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen pada umumnya kaku dan tertutup, maka partisipasi karyawan dalam membentuk kariernya juga biasanya rendah. Sebaliknya jika pengelolaannya secara umum terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka partisipasi pegawai dalam pengembangan kariernya juga biasanya tinggi. Karier seorang karyawan tidak hanya bergantung pada faktor internal (seperti motivasi kerja dan keinginan untuk maju), tetapi juga sangat bergantung pada faktor eksternal, seperti manajemen senior. Banyak karyawan yang benar-benar pekerja keras, cerdas, jujur, tidak dapat

mencapai karir yang sukses hanya karena karyawan tersebut terjebak dalam sistem manajemen yang buruk.

Teori pengembangan karier yang akan digunakan adalah teori yaitu teori pengembangan karier yang dikemukakan oleh H. Malayu S.P Hasibuan. Teori ini dipilih karena menawarkan kerangka yang relevan untuk membangun konsep sistem manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang lebih baik dan lebih efektif. Dengan mengacu pada teori Hasibuan, penulis berupaya merumuskan konsep manajemen karier yang tidak hanya mendorong pengembangan individu ASN, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai *good governance*, seperti transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme.

Teori pengembangan karier Hasibuan menekankan pentingnya perencanaan dan pengelolaan karier yang sistematis dan berorientasi pada pencapaian prestasi serta peningkatan kompetensi. Dalam konteks ASN, penerapan teori ini diharapkan dapat menciptakan jalur karier yang lebih jelas dan adil, yang memungkinkan ASN untuk berkembang berdasarkan kualifikasi dan kontribusi mereka, bukan karena faktor non-meritokratis.

Teori ini akan berfungsi sebagai landasan dalam merancang sistem manajemen ASN yang berintegritas dan mampu mendukung pencapaian tata kelola pemerintahan yang baik. Sistem yang dibangun berdasarkan teori pengembangan karier Hasibuan diharapkan dapat menjadi model yang efektif dalam mempromosikan etika kerja,

meminimalkan praktik korupsi, dan meningkatkan pelayanan publik, sejalan dengan prinsip-prinsip good governance.²²

b. Teori Perlindungan Hukum Sebagai *Grand Theory*

Hukum berfungsi sebagai cara untuk melindungi kepentingan orang-orang dalam masyarakat. Kehidupan bermasyarakat memerlukan unsur keadilan, kepastian, dan kemanfaatan sebagai sahnya tujuan persatuan yang seimbang. Pada hakikatnya, ketika suatu undang-undang diundangkan, dengan sendirinya mengandung makna keadilan dan kepastian yang dapat dimanfaatkan oleh setiap orang. Ketika ketiganya seimbang maka tujuan hukum adalah keadilan. Artinya hak terpenuhi dan manfaat selalu tersedia.

Menurut CST Kansil, bahwa perlindungan hukum melibatkan segala bentuk tindakan hukum yang dijalankan oleh aparat penegak hukum dengan maksud memberikan rasa aman, baik dari sudut pandang psikologis maupun fisik, dari potensi gangguan dan ancaman yang mungkin berasal dari pihak lain. Muchsin menjelaskan istilah perlindungan hukum sebagai sebuah proses yang bertujuan untuk melindungi individu dengan menjaga keseimbangan antara prinsip-prinsip dan norma-norma yang tercermin dalam sikap dan perilaku,

²² Tio Christin Andini Naibaho, *Pengaruh Penempatan Karyawan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Mandala Finance Manado*, Jurnal Emba Vol. 10 No. 4 Oktober 2022, hlm. 1891-1900.

sehingga menciptakan ketertiban dalam interaksi kehidupan antar manusia.²³

Menurut definisi dari KBBI, perlindungan hukum merujuk pada langkah atau metode yang digunakan untuk menjaga atau melindungi individu atau objek tertentu dari potensi pihak-pihak tertentu.²⁴ Konsep ini mencakup elemen-elemen tindakan pengamanan dan metode-metode perlindungan yang diterapkan. Perlindungan hukum melibatkan usaha dan strategi khusus untuk merawat dan menjamin hak, kepentingan, atau keselamatan seseorang atau sesuatu dalam lingkup hukum.²⁵

Menurut Sudikno Mertokusumo, hukum berfungsi untuk melindungi kepentingan masyarakat. Hukum harus ditegakkan untuk melindungi kepentingan masyarakat. Penegakan hukum bisa terjadi secara normal, damai, namun bisa juga terjadi karena melanggar hukum. Pelanggaran hukum terjadi apabila badan hukum tertentu tidak memenuhi kewajiban yang harus dipenuhinya atau karena melanggar hak badan hukum lainnya. Badan hukum yang dilanggar haknya harus mendapat perlindungan hukum. Fungsi hukum sebagai alat pengaturan dan alat pelindung, di samping fungsi-fungsi lain tersebut, bertujuan untuk

²³ Hilda Hilmiah Dimiyati, *Perlindungan dan Kepastian Hukum bagi Investor dalam pasar modal*, Jurnal Cita Hukum, Vol. I No. 2 Desember 2014, hlm. 342-355.

²⁴ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1995, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Penerbit Balai Pustaka Jakarta, hlm. 595.

²⁵ Kamus Besar Bahasa Indonesia KBBI, 2017, *Edisi Kedua, Cet. 1*, Balai Pustaka, Jakarta, hlm. 595.

menciptakan suasana hubungan hukum yang serasi, seimbang, damai, dan adil antar badan hukum. Ada pula yang mengatakan bahwa:²⁶

“Doel van het recht is een vreedzame ordening van samenleving. Het recht wil de vrede... den vrede onder de mensen benwaart het recht door bepalde menselijke belangen (materiele zowel als ideele), eer, vrijheid, leven, vermogen enz. Tegen benaling te beschermen.

(Tujuan hukum adalah mengatur masyarakat secara damai. Hukum menghendaki perdamaian... Perdamaian di antara manusia dipertahankan oleh hukum dengan melaindungi kepentingan-kepentingan tertentu (baik materiil maupun ideal), kehormatan, kemerdekaan, jiwa, harta benda, dan sebagainya terhadap yang merugikannya). Tujuan-tujuan hukum itu akan tercapai jika masing-masing subjek hukum mendapatkan hak-haknya secara wajar dan menjalankan kewajiban- kewajibannya sesuai dengan aturan hukum yang berlaku.”

Perlindungan hukum terhadap masyarakat merupakan konsep universal dalam artian setiap negara yang mengutamakan dirinya sebagai negara hukum akan mengadopsi dan melaksanakannya. Namun sebagaimana disampaikan oleh Paulus E. Lotulung, setiap negara mempunyai metode dan mekanisme tersendiri mengenai bagaimana perlindungan hukum tersebut dilaksanakan dan sejauh mana perlindungan tersebut diberikan. Perlindungan hukum terhadap warga negara akibat tindakan hukum pemerintah, tergantung pada instrumen hukum yang digunakan pemerintah untuk melakukan penuntutan.

²⁶ Ridwan HR, 2011, *Hukum Administrasi Negara*, RajaGrafindo Persada, Jakarta, hlm. 256-266.

Perbuatan yudisial yang dilakukan berdasarkan keputusan pemerintah merupakan prakarsa pemerintah yang merupakan bagian dari peraturan perundang-undangan atau tindakan pemerintah. Sebab, keputusan pemerintah merupakan peraturan hukum. Keputusan pemerintah yang tergolong ketentuan hukum adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1986 yang telah diubah Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2004 yang telah diubah Undang-Undang Nomor 51 Tahun 2009 tentang Peradilan Tata Usaha Negara, sebagaimana disebutkan di atas. Keputusan yang berupa peraturan perundang-undangan di pemerintah pusat meliputi peraturan pemerintah (*algemeen meetme van bestuur*), peraturan presiden, peraturan menteri dan semua keputusan badan pemerintah yang bersifat mengikat secara umum (*algemeen verbindende voorschriften*), di tingkat daerah sebagai keputusan direktur daerah, yang juga memiliki sifat mengikat umum.

Perlindungan hukum terhadap masyarakat merupakan konsep universal dalam artian setiap negara yang mengutamakan dirinya sebagai negara hukum akan mengadopsi dan melaksanakannya. Namun sebagaimana disampaikan oleh Paulus E. Lotulung, setiap negara mempunyai metode dan mekanisme tersendiri mengenai bagaimana perlindungan hukum tersebut dilaksanakan dan sejauh mana perlindungan tersebut diberikan. Beberapa jalur perlindungan hukum terhadap warga negara akibat tindakan hukum pemerintah, tergantung pada instrumen hukum yang digunakan pemerintah untuk melakukan

penuntutan. Perbuatan yudisial yang dilakukan berdasarkan keputusan pemerintah merupakan prakarsa pemerintah yang merupakan bagian dari peraturan perundang-undangan atau tindakan pemerintah. Keputusan Pemerintah yang tergolong ketentuan hukum adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1986 yang telah diubah Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2004 yang telah diubah Undang-Undang Nomor 51 Tahun 2009 tentang Peradilan Tata Usaha Negara, sebagaimana disebutkan di atas. Keputusan yang berupa peraturan perundang-undangan di pemerintah pusat meliputi peraturan pemerintah (*algemeen meetme van bestuur*), peraturan presiden, peraturan menteri dan semua keputusan badan pemerintah yang bersifat mengikat secara umum (*algemeen verbindende voorschriften*), di tingkat daerah sebagai keputusan direktur daerah, yang juga memiliki sifat mengikat umum.

Pengertian perlindungan hukum adalah suatu perlindungan yang diberikan terhadap subyek hukum dalam bentuk perangkat hukum baik yang bersifat preventif maupun yang bersifat represif, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Perlindungan hukum sebagai suatu gambaran dari fungsi hukum, yaitu konsep dimana hukum dapat memberikan suatu keadilan, ketertiban, kepastian, kemanfaatan dan kedamaian.²⁷

Saat ini terdapat beberapa pandangan yang dikemukakan oleh ahli mengenai istilah perlindungan hukum yang meliputi antara lain:

²⁷ Rahayu, 2009, *Pengangkutan Orang, etd.eprints.ums.ac.id. Peraturan Pemerintah RI, Nomor 2 Tahun 2002 Tentang Tatacara Perlindungan Korban dan Saksi Dalam Pelanggaran Hak Asasi Manusia Yang Berat Undang-Undang RI, Nomor 23 Tahun 2004 Tentang Penghapusan Kekerasan Dalam Rumah Tangga*, hlm. 34.

1. Menurut Satjito Rahardjo perlindungan hukum adalah adanya upaya melindungi kepentingan seseorang dengan cara mengalokasikan suatu Hak Asasi Manusia kekuasaan kepadanya untuk bertindak dalam rangka kepentingannya tersebut.²⁸
2. Menurut Setiono perlindungan hukum adalah tindakan atau upaya untuk melindungi masyarakat dari perbuatan sewenang-wenang oleh penguasa yang tidak sesuai dengan aturan hukum, untuk mewujudkan ketertiban dan ketentraman sehingga memungkinkan manusia untuk menikmati martabatnya sebagai manusia.²⁹
3. Menurut Muchsin perlindungan hukum adalah kegiatan untuk melindungi individu dengan menyasikan hubungan nilai-nilai atau kaidah-kaidah yang menjelma dalam sikap dan tindakan dalam menciptakan adanya ketertiban dalam pergaulan hidup antara sesama manusia.
4. Menurut Hetty Hasanah perlindungan hukum yaitu merupakan segala upaya yang dapat menjamin adanya kepastian hukum, sehingga dapat memberikan perlindungan hukum kepada pihak-pihak yang bersangkutan atau yang melakukan tindakan hukum.³⁰

Perlindungan hukum juga dapat diartikan gabungan dari dua (dua) pengertian, yaitu “perlindungan” dan “hukum”. Berdasarkan Arti Kamus

²⁸ Satjipro Rahardjo, 2003, *Sisi-Sisi Lain dari Hukum di Indonesia*, Kompas, Jakarta, hlm. 121.

²⁹ Setiono, 2004, *Rule of Law*, Disertasi S2 Fakultas Hukum, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, hlm.3.

³⁰ Hetty Hasanah, *Perlindungan Konsumen dalam Perjanjian Pembiayaan Konsumenatas Kendaraan Bermotor dengan Fidusia*, artikel diakses pada 1 Juni 2015 dari <http://jurnal.unikom.ac.id/vol3/perlindungan.html>.

Besar Bahasa Indonesia, perlindungan adalah perbuatan melindungi. Pada saat yang sama, hukum kemudian dapat diartikan sebagai peraturan yang mengikat secara formal atau praktik yang disetujui pemerintah. Mengacu pada definisi tersebut maka perlindungan diartikan sebagai upaya pemerintah untuk melindungi rakyatnya melalui peraturan yang ada.

Menurut Philipus M. Hadjon, teori perlindungan hukum adalah pelindung harkat dan martabat manusia terhadap hukum hak asasi manusia. Philipus M. Hadjon juga membedakan 2 (dua) jenis perlindungan hukum terhadap masyarakat berdasarkan sarananya, yaitu perlindungan preventif dan perlindungan represif. Perlindungan preventif berarti masyarakat mempunyai kesempatan untuk berkomentar atau menyampaikan pandangannya sebelum suatu keputusan pemerintah diselesaikan, dengan tujuan “menghindari konflik”. Kedua, yaitu perlindungan represif yang ditujukan pada “resolusi konflik”. Perlindungan hukum merupakan jaminan yang diberikan negara kepada rakyatnya, yang tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada warga negara untuk menggunakan hak dan kebutuhan hukumnya dalam status subjek hukumnya.³¹

Konteks perlindungan hukum, aturan hukum merupakan suatu yang bersifat penting yang memiliki fungsi sebagai pedoman bagi aparat penegak hukum dalam melakukan tindakan perlindungan dan penegakan

³¹ Tim Hukumonline, *Perlindungan Hukum Pengertian, Unsur, Dan Contohnya*, Hukum Online, 2023, <https://www.hukumonline.com/berita/a/perlindungan-hukum-lt61a8a59ce8062/>, di akses pada Kamis, 28 Maret 2024.

hukum. Aturan hukum memberikan landasan hukum yang menjadi acuan dalam menentukan langkah-langkah perlindungan yang tepat dan sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan. Selain itu, aturan hukum juga memberikan jaminan bagi individu untuk memperjuangkan hak-haknya melalui proses peradilan yang adil dan transparan.

Perlindungan hukum merupakan suatu hal yang dilindungi subyek-subyek hukum melalui peraturan perundang-undangan yang berlaku dan dipaksakan pelaksanaannya dengan suatu sanksi. Perlindungan hukum dapat dibedakan menjadi dua, yaitu perlindungan hukum preventif dan perlindungan hukum represif.

Perlindungan hukum preventif adalah serangkaian tindakan yang diambil sebelum terjadinya pelanggaran hukum dengan tujuan mencegah terjadinya peristiwa yang merugikan individu atau masyarakat. Pendekatan ini berfokus pada upaya pencegahan dan pengendalian risiko hukum sebelum terjadi. Perlindungan hukum preventif bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang aman, menjaga keamanan dan ketertiban, serta menghindari terjadinya pelanggaran hukum.³²

Perlindungan hukum preventif dapat memberikan manfaat dalam mengurangi tingkat pelanggaran hukum, meningkatkan kesadaran masyarakat tentang hak dan kewajiban hukum, serta menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perkembangan masyarakat yang terhindar dari permasalahan hukum.

³² Satjipto Rahardjo, 2014, *Ilmu Hukum*, Citra Aditya. Bandung, hlm.74.

Perlindungan hukum preventif memberikan kesempatan kepada subyek hukum untuk menyampaikan keberatan atau pendapat mereka sebelum suatu keputusan pemerintah menjadi definitif, dengan tujuan mencegah terjadinya sengketa. Perlindungan hukum preventif memiliki peran yang penting dalam tindakan pemerintahan yang didasarkan pada kebebasan bertindak, karena melalui perlindungan hukum preventif, pemerintah diharapkan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan yang berdasarkan pada diskresi. Pengaturan khusus yang mengatur perlindungan hukum preventif. Hal ini menunjukkan bahwa masih diperlukan upaya lebih lanjut dalam mengembangkan sistem perlindungan hukum preventif yang lebih terstruktur dan efektif.

Kedua adalah perlindungan hukum yang bersifat represif. Perlindungan hukum represif mengacu pada tindakan hukum yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran atau pelanggaran hukum. Ini adalah bentuk perlindungan yang bertujuan untuk menegakkan hukum dan memberikan sanksi kepada pelaku pelanggaran. Perlindungan hukum represif dilakukan melalui proses hukum yang melibatkan penegakan hukum, pengadilan, dan pemberian hukuman yang sesuai sebagai wujud dari jaminan hukum warga negara.³³

Teori perlindungan hukum dalam konteks pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) berkaitan erat dengan aspek transparansi dan akuntabilitas dalam proses karier ASN. Teori ini menjamin bahwa

³³ Ishaq, 2009, *Dasar-dasar Ilmu Hukum*, Sinar Grafika, Jakarta, hlm. 43.

ASN memiliki hak-hak dan perlindungan hukum yang memastikan proses pengembangan karier mereka berjalan secara terbuka dan adil.

Transparansi memastikan bahwa proses seleksi, promosi, penilaian kinerja, dan pengambilan keputusan lainnya harus dijalankan dengan penuh keterbukaan. ASN harus memiliki akses kepada informasi terkait proses-proses tersebut dan berhak mengetahui dasar-dasar penilaian yang digunakan.

Akuntabilitas dalam teori perlindungan hukum berarti bahwa setiap langkah dalam pengembangan karier ASN harus dapat dipertanggungjawabkan. Ini mencakup jaminan bahwa ASN yang memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan karier harus bertanggung jawab atas tindakan mereka. Dalam konteks ini, akuntabilitas memastikan bahwa setiap keputusan yang memengaruhi karier ASN harus didasarkan pada kriteria yang jelas, bukan pada pertimbangan yang sewenang-wenang.

Perlindungan hukum yang diberikan baik secara preventif maupun represif akan berimplikasi terhadap keadilan individu ASN. Konsep keadilan sebagaimana dikemukakan oleh Soepomo menekankan bahwa keadilan adalah hak setiap individu, terlepas dari status sosial, ekonomi, atau etnis. Hukum harus berfungsi sebagai alat untuk melindungi hak-hak rakyat dan memberikan perlindungan yang adil.

Salah satu konsep penting yang dianut Soepomo adalah kesetaraan di mata hukum. Semua individu harus diperlakukan dengan

adil di depan hukum, tanpa pandang bulu. Ini berarti bahwa keadilan harus mengatasi segala bentuk diskriminasi, baik itu berdasarkan suku, agama, gender, atau latar belakang sosial.

Soepomo juga menggarisbawahi pentingnya perlindungan hukum bagi semua warga negara. Setiap individu harus memiliki akses ke sistem peradilan yang adil dan efektif untuk menyelesaikan sengketa dan melindungi hak-hak mereka. Ini juga mencakup hak untuk memiliki pembelaan hukum yang kompeten jika terlibat dalam proses hukum.

Pandangan Soepomo tentang keadilan tidak hanya mencakup aspek hukum, tetapi juga aspek sosial dan ekonomi. Pemerintah memiliki tanggung jawab untuk menciptakan keadilan dalam distribusi sumber daya dan kesempatan. Pemenuhan kebutuhan dasar semua warga negara harus menjadi prioritas, termasuk akses pendidikan dan layanan kesehatan yang merata.

Teori perlindungan hukum yang dipakai adalah teori perlindungan hukum sebagaimana dijelaskan oleh Philipus M. Hadjon, dimana perlindungan hukum secara preventif perlu direalisasikan bagi ASN dalam mengembangkan kariernya. Preventif dalam arti pencegahan proses pengembangan karier ASN yang dilakukan dengan sistem merit perlu benar-benar menjamin dan mencegah adanya penyelewengan dalam mekanisme sistem pengembangan karier ASN. Aturan mengenai pengembangan karier PNS perlu memuat konsep atau hal-hal yang dapat mencegah terjadinya pelanggaran.

1.5.2 Teori Birokrasi Sebagai *Middle Theory*

Birokrasi berasal dari bahasa Inggris "*bureaucracy*," memiliki etimologi dari kata "bureau" yang berarti meja, dan "cratin" yang berarti kekuasaan. Pada dasarnya, konsep birokrasi merujuk pada struktur kekuasaan yang terorganisir di balik meja kerja atau meja perencanaan. Tujuan utama dari birokrasi adalah mengatur pekerjaan secara teratur dan efisien, terutama ketika melibatkan sejumlah besar individu yang bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.³⁴

Birokrasi dirancang untuk mengatasi kompleksitas pekerjaan yang melibatkan banyak orang. Dalam konteks ini, birokrasi berfungsi sebagai sistem organisasi yang mengarahkan individu-individu untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan tugas tertentu. Fungsi ini penting untuk menghindari tumpang tindih dan konflik dalam penyelesaian pekerjaan.

Adapun esensi dari birokrasi adalah menciptakan prosedur yang efektif dan efisien. Efektivitas berarti mencapai hasil yang diinginkan, sementara efisiensi berkaitan dengan pencapaian hasil tersebut dengan penggunaan sumber daya yang optimal. Birokrasi memastikan bahwa setiap tugas atau pekerjaan dijalankan sesuai dengan aturan, norma, dan spesifikasi yang telah ditetapkan.

³⁴ Muhammad, 2018, *Birokrasi Kajian Konsep, Teori menuju Good Governance*, Unimal Perss, Sulawesi, hlm. 12.

Pada dasarnya, birokrasi diimplementasikan melalui teori dan aturan yang berlaku. Teori-teori manajemen dan prinsip-prinsip organisasi menjadi landasan bagi penerapan birokrasi. Penggunaan spesialisasi juga menjadi ciri khas birokrasi, di mana setiap individu atau bagian memiliki tugas yang jelas sesuai dengan tujuan organisasi.³⁵

Dalam konteks pemerintahan atau lembaga publik, birokrasi memiliki peran khusus dalam mengelola dan melaksanakan kebijakan publik. Birokrasi pemerintahan bertanggung jawab untuk menyusun dan melaksanakan program-program yang diamanatkan oleh pemerintah. Proses ini memerlukan koordinasi, pengorganisasian, dan pelaksanaan yang efisien agar tujuan-tujuan pemerintah dapat tercapai.

Keberhasilan birokrasi, terdapat juga kritik terhadap kekakuan dan lambannya dalam pengambilan keputusan. Beberapa orang berpendapat bahwa birokrasi cenderung melibatkan proses yang panjang dan rumit, yang dapat memperlambat respons terhadap perubahan atau keadaan darurat. Hal ini penting untuk menemukan keseimbangan antara efektivitas birokrasi dan kebutuhan fleksibilitas dalam menghadapi dinamika yang terus berubah.

Dalam konteks organisasi pemerintahan, birokrasi adalah instrumen penting untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Menerapkan prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, dan spesialisasi, birokrasi dapat menjadi fondasi yang kuat untuk penyelenggaraan tugas dan tanggung jawab di berbagai tingkatan pemerintahan. Struktur birokrasi yang baik,

³⁵ *Ibid*, hlm. 13.

organisasi dapat beroperasi dengan lancar dan mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Sehingga dalam konteks pemerintahan, birokrasi digunakan sebagai sistem atau proses yang dirancang untuk menjaga keteraturan kerja dan mekanisme yang efisien.³⁶

Birokrasi juga berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, dan para pejabat dalam birokrasi bertindak sebagai penggerak dari tindakan yang bersifat kolektif dan tidak berorientasi pada kepentingan individu. Dalam perspektif Rouke, birokrasi adalah suatu sistem administrasi yang terstruktur dan dijalankan dalam kerangka hirarki yang jelas. Hal ini dilakukan berdasarkan aturan tertentu dan melibatkan individu yang dipilih berdasarkan kompetensi dan keahlian mereka dalam bidang yang bersangkutan.³⁷

Birokrasi, sejatinya merupakan entitas organisasi modern yang cenderung memiliki struktur formal, memiliki peraturan yang menjadi landasan bagi segala aktivitas kerja yang dijalankan di dalamnya. Dalam konteks birokrasi, segala aspek yang berkaitan dengan pekerjaan dan tindakan individu diarahkan oleh kerangka peraturan yang legal dan baku. Setiap langkah dan keputusan yang diambil oleh personil birokrasi harus berlandaskan pada ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Hal ini menjadikan perilaku dan tindakan individu dalam birokrasi tidak dapat bersifat sewenang-wenang atau dilakukan sesuai dengan preferensi

³⁶ Bambang Istianto, 2010, *Demokratisasi Birokrasi*, Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta, hlm. 5.

³⁷ *Ibid*, hlm.7.

pribadi masing-masing, melainkan harus tunduk pada peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Dalam suatu birokrasi, terdapat aturan-aturan yang berlaku sebagai pedoman yang mendefinisikan bagaimana suatu pekerjaan atau tugas tertentu harus dijalankan. Hal tersebut memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil oleh personil birokrasi selaras dengan tujuan dan visi organisasi. Birokrasi cenderung mengutamakan ketertiban dan keteraturan dalam menjalankan tugasnya, dan ini dapat diwujudkan dengan menjadikan peraturan sebagai pedoman utama dalam setiap aktivitas.

Birokrasi juga menjadikan aturan-aturan sebagai alat kontrol untuk meminimalkan perilaku sewenang-wenang dan menjaga konsistensi dalam pengambilan keputusan. Kerangka hukum yang ketat, birokrasi berusaha untuk memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil oleh personilnya dapat dipertanggungjawabkan. Menciptakan landasan yang kuat untuk akuntabilitas, di mana setiap keputusan harus sesuai dengan peraturan dan kepentingan organisasi.

Dalam konteks birokrasi, penting juga untuk menekankan bahwa dalam menjalankan tugas-tugasnya, personil tidak selalu memiliki kebebasan penuh untuk mengambil keputusan yang kreatif atau berinovasi. Hal ini dapat menjadi tantangan dalam situasi memerlukan solusi yang tidak tercakup dalam aturan yang ada. Birokrasi menawarkan kepastian dan kerangka kerja yang jelas, ada juga risiko kekakuan dalam tindakan.

Dalam perkembangan birokrasi modern, beberapa organisasi berusaha untuk mencari keseimbangan antara penerapan aturan yang ketat dan memberikan fleksibilitas kepada personil dalam menghadapi situasi yang unik atau kompleks. Peran manajemen menjadi penting untuk memandu personil dalam menavigasi ketentuan-ketentuan birokrasi yang ada sambil tetap mempertimbangkan solusi yang inovatif. Keberhasilan birokrasi dalam mencapai tujuan-tujuannya sangat tergantung pada sejauh mana peraturan-peraturan ini digunakan sebagai alat untuk mencapai efisiensi dan keadilan dalam pelayanan publik, dan sejauh mana organisasi tersebut dapat bersifat responsif terhadap perubahan zaman dan kebutuhan masyarakat.³⁸

Max Weber, seorang sosiolog terkemuka asal Jerman yang hidup pada tahun 1864-1921, dikenal atas kontribusinya dalam merumuskan model ideal dari birokrasi. Dalam pandangan Weber, birokrasi diwujudkan sebagai sistem yang memiliki ketertiban yang jelas, di mana seluruh fungsi dijalankan dengan pendekatan rasional. Weber adalah salah satu figur yang sangat berpengaruh dalam dunia ilmu sosial, dan teorinya tentang birokrasi dianggap sebagai konsep ideal karena merinci prinsip-prinsip abstrak menjadi suatu bentuk organisasi yang harus dijalankan secara profesional dan rasional. Konsep "rasional" menjadi elemen kunci dalam teori birokrasi ideal yang didefinisikan oleh Max Weber.

³⁸ Kridawati Sadhana, 2010, *Etika Birokrasi Dalam Pelayanan Publik*, Penerbit Citra, Malang, hlm. 112.

Menurut Weber bahwa birokrasi harus diatur dalam sebuah struktur hierarki vertikal yang ketat, dan komunikasi antara anggota organisasi harus dibatasi. Mirip dengan mesin yang memiliki komponen dengan fungsi berbeda, birokrasi harus dirancang dengan spesifikasi pekerjaan yang terdefinisi dengan jelas. Ciri penting lainnya adalah bahwa kekuasaan dalam birokrasi sebaiknya terpusat, karena dianggap lebih efektif dalam pengambilan keputusan dan dalam menetapkan tugas pegawai. Weber juga menegaskan bahwa birokrasi sebaiknya memiliki sifat tertutup, dengan sedikit campur tangan dari lingkungan luar yang bisa mengganggu efisiensi organisasi. Menurut Weber, adalah peraturan dan aturan yang mendominasi sistem birokrasi.

Konsep birokrasi ideal Weber menekankan bagaimana suatu birokrasi harus dijalankan secara profesional dan rasional. Untuk memahami upaya Weber menciptakan konsep ini, kita harus mengapresiasi logika pendekatan yang digunakannya dan ide-ide baru yang dihidirkannya, yang mencerminkan keadaan kehidupannya. Birokrasi yang ideal adalah suatu konstruksi abstrak yang membantu kita menciptakan pemahaman tentang kehidupan sosial. Salah satu hal yang sangat penting adalah memahami mengapa birokrasi dapat diterapkan dalam kondisi organisasi tertentu dan apa yang membedakan kondisi tersebut dengan kondisi organisasi lainnya. Konsep birokrasi ideal dapat menjelaskan bahwa kita mengecualikan aspek-

aspek yang sangat penting dan menentukan yang membedakan kondisi suatu organisasi dengan organisasi lainnya.³⁹

Menurut Weber, bahwa konsep ideal dapat digunakan untuk membandingkan birokrasi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Memisahkan kejadian aktual dan kejadian ideal suatu organisasi, kita dapat memberikan penjelasan mengapa hal ini terjadi dan faktor apa saja yang memisahkannya. Menurutnya konsep ideal ingin menjelaskan bahwa birokrasi atau ketatanegaraan mempunyai bentuk tertentu yang seluruh fungsinya dijalankan secara rasional.

Ide “rasional” menjadi kunci cita-cita Weber. konsep. birokrasi. Sampai saat ini birokrasi Weber dimaknai sebagai fungsi birokrasi. Birokrasi merupakan respon rasional terhadap tujuan yang telah ditentukan. Ini adalah sarana untuk mencapai tujuan tersebut. Seorang pegawai negeri tidak boleh menetapkan tujuan yang dapat dicapai. Menetapkan tujuan adalah tugas utama politik. Setiap pegawai atau pejabat dalam birokrasi pemerintahan adalah operator dan pengemudi mesin tanpa kepentingan pribadi.⁴⁰

Setiap pejabat publik tidak mempunyai tanggung jawab publik selain tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara tugas dan

³⁹ Muhammad Sawir, 2020, *Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, Dan Aplikasi*, Deepublish, Sleman, hlm. 2.

⁴⁰ *Ibid*, hlm.2.

tanggung jawab ditangani seperti mesin sesuai proses dan prosedur yang telah ditetapkan, tanggung jawab pejabat birokrasi negara telah terwujud.⁴¹

Weber membahas birokrasi dalam kaitannya dengan kewenangan dan kontrol. Konsep ini mengkaji hubungan kekuasaan, yang melibatkan kemampuan pihak yang berkuasa untuk memaksakan kehendaknya kepada pihak yang berada di bawah kendalinya. Salah satu dominan yang relevan adalah rasional hukum, yaitu wewenang berasal dari aturan-aturan yang dibuat untuk mencapai tujuan tertentu. Konsep birokrasi ini merupakan elemen penting dalam pengembangan organisasi.

Weber menyusun prinsip-prinsip utama yang harus ada dalam birokrasi ideal, yang mencakup:⁴²

1. Larangan bagi pejabat untuk memanfaatkan jabatannya untuk kepentingan pribadi atau keluarganya.
2. Keharusan adanya struktur hierarki yang jelas, baik secara vertikal maupun horizontal.
3. Spesifikasi tugas yang jelas untuk setiap jabatan dalam hierarki.
4. Kontrak jabatan yang harus dipatuhi dan menjadi tanggung jawab pejabat.
5. Seleksi pegawai berdasarkan kualifikasi profesional dan melalui proses yang kompetitif.

⁴¹ Bambang Istianto, 2010, *Demokratisasi Birokrasi*, Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta, hlm. 5.

⁴² Ali Abdul Wakhid, Eksistensi Konsep Birokrasi Max Weber Dalam Reformasi Birokrasi Di Indonesia, *Jurnal Tapis, Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam*, Vol 7, No 2 Tahun 2011, hlm. 126-146.

6. Penentuan gaji dan hak pensiun yang sesuai dengan tingkat jabatan dalam hierarki.
7. Sistem pengembangan karier yang merinci promosi berdasarkan sistem merit dan hasil kinerja yang terukur.
8. Larangan penggunaan jabatan atau sumber daya instansi untuk kepentingan pribadi.
9. Penerapan pengawasan yang disiplin terhadap setiap pegawai.

Beetham menyajikan tiga elemen utama dalam konsep birokrasinya.

Ketiga elemen tersebut adalah:⁴³

a. Birokrasi Dipandang sebagai Alat Teknis

Dalam pandangan ini, birokrasi dianggap sebagai alat teknis yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas administrasi dan operasional di dalam pemerintahan atau organisasi. Artinya, birokrasi dilihat sebagai mekanisme yang efisien dan rasional untuk mengelola berbagai fungsi dan layanan. Fokus utamanya adalah pada efisiensi, efektivitas, dan kepatuhan terhadap prosedur standar.

Birokrasi berfungsi sebagai perangkat yang tidak terlibat dalam aspek politik atau sosial tetapi hanya menjalankan tugas berdasarkan peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Pandangan ini menganggap bahwa birokrasi bekerja secara netral dan objektif, tanpa mempengaruhi atau dipengaruhi oleh kepentingan politik atau sosial.

⁴³ Sawir, *Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, Dan Aplikasi*, hlm. 3.

b. Birokrasi Dipandang sebagai Kekuatan Independen dalam Masyarakat Selama Birokrasi Mempunyai Kecenderungan yang Melekat untuk Melaksanakan Tugasnya sebagai Instrumen Teknis

Menurut pandangan ini, birokrasi dianggap sebagai kekuatan yang berdiri sendiri dalam masyarakat karena kemampuannya untuk beroperasi secara independen dari pengaruh politik atau kekuatan sosial lainnya. Birokrasi berfungsi sebagai alat teknis, ia sering memiliki otonomi dalam pelaksanaan tugasnya. Kecenderungan birokrasi untuk menjalankan fungsi administratif secara teknis dan sistematis membuatnya menjadi entitas yang memiliki pengaruh signifikan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan. Dalam konteks ini, birokrasi tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan tetapi juga memiliki kekuatan untuk mempengaruhi arah dan implementasi kebijakan tersebut melalui cara teknis dan administratif yang mereka gunakan.

c. Alasan Berkembangnya Sikap tersebut adalah Ketidakmampuan Birokrat untuk Memisahkan Perilakunya dari Kepentingan sebagai Kelompok Sosial Tertentu

Sikap bahwa birokrasi adalah kekuatan independen atau alat teknis sering kali berkembang karena ketidakmampuan birokrat untuk memisahkan perilaku mereka dari kepentingan pribadi atau kelompok sosial tertentu. Dalam praktiknya, birokrat sering kali memiliki afiliasi politik, ekonomi, atau sosial yang dapat memengaruhi cara mereka

menjalankan tugas. Birokrat tidak dapat memisahkan kepentingan pribadi mereka dari tugas mereka sebagai pelaksana kebijakan, maka muncul potensi untuk adanya konflik kepentingan, bias, atau penyimpangan dari prosedur standar.

Persepsi bahwa birokrasi tidak sepenuhnya objektif atau netral, dan sering kali dipengaruhi oleh faktor eksternal yang tidak berkaitan dengan fungsi teknis semata. Ketidakmampuan untuk menjaga jarak antara kepentingan pribadi dan tugas birokrasi dapat mengakibatkan birokrasi dilihat tidak hanya sebagai alat teknis tetapi juga sebagai entitas yang terlibat dalam dinamika sosial dan politik lebih luas.

Konsep birokrasi hanya sebatas bagaimana administrasi dan organisasi dikelola secara rasional. Konsep birokrasi yang lebih moderat dijelaskan oleh Thompson yang memaparkan cara seseorang yang berkuasa dapat memenuhi misi suatu organisasi. Birokrasi muncul sebagai cerminan dari berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi, sehingga diperlukan sistem administrasi dan regulasi yang sistematis dan terorganisir. Albrow mengajukan tujuh konsep birokrasi, yang meliputi:⁴⁴

- a. birokrasi sebagai organisasi sosial
- b. birokrasi sebagai inefisiensi organisasi
- c. birokrasi diatur oleh pejabat
- d. birokrasi sebagai administrasi negara (publik)
- e. birokrasi sebagai manajemen pejabat

⁴⁴ Martin Albrow, 1996, *The Global Age State and Society Beyond Modernity*, Oxford University Press, Oxford, hlm.100.

- f. birokrasi sebagai sebuah organisasi
- g. birokrasi sebagai masyarakat modern.

Berkaitan dengan disertasi ini, teori birokrasi Max Weber digunakan sebagai middle theory ditunjukkan bahwa teori ini akan dipakai untuk menganalisis konsep ideal pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN), teori Max Weber ini dijadikan dasar acuan bahwa pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN) perlu ditunjukkan berdasarkan pada prinsip-prinsip utama yang harus ada dalam birokrasi ideal yaitu birokrasi sebagai organisasi sosial, birokrasi sebagai inefisiensi organisasi, birokrasi diatur oleh pejabat, birokrasi sebagai administrasi negara (publik), birokrasi sebagai manajemen pejabat, birokrasi sebagai sebuah organisasi, birokrasi sebagai masyarakat modern..⁴⁵

1.5.3 Teori Kepastian Hukum Sebagai *Applied Theory*

Tujuan utama hukum adalah menciptakan ketertiban masyarakat. Dalam mewujudkan tujuannya, tugas hukum adalah mendistribusikan hak dan kewajiban antar individu dalam masyarakat, mendistribusikan kekuasaan, dan mengatur penyelesaian permasalahan hukum serta terpeliharanya kepastian hukum. Mengenai tujuan hukum ini, terdapat 3 (tiga) aliran konvensional, yaitu:⁴⁶

1. Aliran etis

⁴⁵ Bambang Istanto, 2010, *Demokratisasi Birokrasi*, Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta, hlm. 5.

⁴⁶ Marwan Mas, 2004, *Pengantar Ilmu Hukum*, Ghalia Indonesia, Jakarta, hlm. 72.

Aliran pemikiran ini meyakini bahwa pada dasarnya tujuan hukum hanya untuk mencapai keadilan. Salah satu penganjur aliran ini adalah Aristoteles yang membagi keadilan menjadi dua (dua) macam:

- a. Keadilan distributif, yaitu keadilan yang memberikan setiap orang bagian sesuai dengan prestasinya. Artinya, keadilan tidak mengharuskan setiap orang mendapat bagian yang sama, atau tidak sama rata, melainkan proporsional berdasarkan prestasi dan jasa yang dimiliki seseorang.
- b. Keadilan komutatif, yaitu keadilan yang memberikan jumlah yang sama kepada setiap orang tanpa memandang jasa yang diberikan oleh masing-masing orang. Artinya, undang-undang mensyaratkan kesetaraan dalam pencapaian atau sebaliknya, terlepas dari pencapaian individu.

2. Aliran Utilitas

Menurut aliran utilitarian, tujuan hukum pada hakikatnya adalah menciptakan kepentingan atau kebahagiaan warga negara saja. Pendukung aliran utilitarian termasuk Jeremy Bentham, John Stuart Mill, dan Soebekti. Jeremy Bentham dikenal dengan prinsip filosofisnya "*the greatest happiness of the greatest number*", tujuan hukum adalah memberikan kebahagiaan terbesar kepada sebanyak mungkin orang. Bersamaan dengan itu, menurut Soebet, tujuan undang-undang adalah untuk memenuhi tujuan negara, yakni untuk mencapai tujuan negara. membawa kesejahteraan dan kebahagiaan bagi masyarakat. Hukum

hendaknya memberikan manfaat yang seluas-luasnya dan sebesar-besarnya kepada warga masyarakat.

3. Aliran norma-dogmatis

Aliran pemikiran ini berpendapat bahwa pada dasarnya tujuan hukum hanya untuk menciptakan kepastian hukum, diikuti oleh orang-orang terkenal yaitu John Austin dan Van Kan. Pendapat aliran ini berasal dari pemikiran positivis, yang memandang hukum sebagai sesuatu yang otonom atau hukum yang berbentuk peraturan tertulis. Hukum bersifat independen, maksudnya tujuan hukum hanya sekedar kepastian hukum dalam melegalkan kepastian hak dan kewajiban seseorang. John Austin adalah ahli hukum pertama yang memperkenalkan positivisme sebagai suatu sistem, terkenal dengan karyanya *The Province of Definted Jurisprudence* pada tahun 1832. Van Kan berpendapat bahwa tujuan hukum adalah untuk memastikan bahwa kepentingan masyarakat tidak dilanggar dan keselamatan mereka terjamin. dijamin.

Salah satu tujuan Undang-undang adalah pelaksanaan kepastian hukum. Kepastian hukum sebagai suatu nilai tidak selalu hanya berkaitan dengan negara, karena inti dari kepastian hukum adalah perlindungan terhadap tindakan sewenang-wenang. Pelaku yang bersalah secara sewenang-wenang tidak hanya terbatas pada negara, tetapi juga berbagai pihak lain di luar negara. Dalam perdebatan awal di Yunani kuno, salah satu topik utamanya adalah perdebatan tentang peran negara dan hubungannya dengan hukum dalam melindungi warga negara. Perlindungan terhadap

warga negara menjadi milik negara, apabila negara mengakui konsep *rechtstaad*.

Menurut Azhary, suatu negara dianggap menganut asas *rechtstaad* apabila penyelenggaraan negara dilaksanakan menurut undang-undang yang diatur dalam konstitusi. Jika ada pihak politik di luar negara yang mempunyai kekuasaan dan digunakan secara sewenang-wenang, maka negaralah yang pertama-tama bertanggung jawab untuk melindungi warga negaranya. Negara merupakan subjek yang mendapat perintah konstitusi dan peraturan perundang-undangan untuk mewujudkan kepentingan umum sesuai dengan hukum yang baik.

Negara dan hukum (konstitusi), maka nilai kepastian yang menyertai hukum adalah nilai bahwa asas tersebut memberikan perlindungan hukum kepada setiap warga negara terhadap kekuasaan yang sewenang-wenang, sehingga hukum memberikan tanggung jawab kepada negara atas pelaksanaannya. Hal ini menunjukkan keterkaitan antara kepastian hukum dan peran negara. Radbuch seperti dikutip Riswandi menjelaskan, ada tiga cita-cita (gagasan) dalam hukum, yakni keadilan, kemanfaatan, dan kepastian hukum. Undang-undang mensyaratkan bahwa hukum selalu mengedepankan keadilan, kemanfaatan selalu mengedepankan kepentingan, sedangkan kepastian hukum pada dasarnya menghendaki adanya peraturan. Pemerintah tentu akan menerapkan kepastian hukum sesuai dengan peraturan perundang-undangan setelah berlaku.

Kepastian hukum berarti bahwa setiap orang dapat menuntut pelaksanaan hukum dan kepatuhan penuh terhadap persyaratan tersebut, dan setiap pelanggaran terhadap hukum harus dipertanggungjawabkan dan juga dikenakan sanksi hukum. Persoalan kepastian pada prinsipnya selalu berkaitan dengan hukum. Mertokusumo menjelaskan, kepastian hukum merupakan pembelaan yang sah terhadap tindakan sewenang-wenang, artinya dalam keadaan tertentu seseorang dapat memperoleh apa yang diinginkannya.⁴⁷

Kepastian merupakan ciri yang tidak dapat dipisahkan dari hukum, terutama untuk norma hukum tertulis. Hukum tanpa nilai kepastian akan kehilangan makna karena tidak dapat lagi digunakan sebagai pedoman perilaku bagi setiap orang. Kepastian sendiri disebut sebagai salah satu tujuan dari hukum. Apabila dilihat secara historis, perbincangan mengenai kepastian hukum merupakan perbincangan yang telah muncul semenjak adanya gagasan pemisahan kekuasaan dari Montesquieu.

Keteraturan masyarakat berkaitan erat dengan kepastian dalam hukum, karena keteraturan merupakan inti dari kepastian itu sendiri. Keteraturan menyebabkan orang dapat hidup secara berkepastian sehingga dapat melakukan kegiatan-kegiatan yang diperlukan dalam kehidupan bermasyarakat. Guna memahami secara jelas mengenai kepastian hukum itu sendiri, berikut akan diuraikan pengertian mengenai kepastian hukum dari beberapa ahli.

⁴⁷ Sudikno Mertokusumo, 2010, *Mengenal Hukum Suatu Pengantar*, Cet. V, Universitas Atmajaya, Yogyakarta, hlm.145.

Gustav Radbruch mengemukakan 4 (empat) hal mendasar yang berhubungan dengan makna kepastian hukum, yaitu :⁴⁸

- a) *Pertama, bahwa hukum itu positif, artinya bahwa hukum positif itu adalah perundang-undangan.*
- b) *Kedua, bahwa hukum itu didasarkan pada fakta, artinya didasarkan pada kenyataan.*
- c) *Ketiga, bahwa fakta harus dirumuskan dengan cara yang jelas sehingga menghindari kekeliruan dalam pemaknaan, di samping mudah dilaksanakan.*
- d) *Keempat, hukum positif tidak boleh mudah diubah.*

Pendapat Gustav Radbruch tersebut didasarkan pada pandangannya bahwa kepastian hukum adalah kepastian tentang hukum itu sendiri. Kepastian hukum merupakan produk dari hukum atau lebih khusus dari perundang-undangan. Berdasarkan pendapatnya tersebut, maka menurut Gustav Radbruch, hukum positif yang mengatur kepentingan-kepentingan manusia dalam masyarakat harus selalu ditaati meskipun hukum positif itu kurang adil.

Pendapat mengenai kepastian hukum dikemukakan pula oleh Jan M. Otto yaitu bahwa kepastian hukum dalam situasi tertentu mensyaratkan sebagai berikut :⁴⁹

- a) *Tersedia aturan-aturan hukum yang jelas atau jernih, konsisten dan*

⁴⁸ Gustav Radbruch Terjemahan Shidarta, 2012, *Tujuan Hukum*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hlm.6.

⁴⁹ Jan Michiel Otto, 2006, *Moralitas Profesi Hukum Suatu Tawaran Kerangka Berfikir*, PT Revika Aditama, Bandung, hlm. 85.

mudah diperoleh (accessible), yang diterbitkan oleh kekuasaan negara;

- b) *Bahwa instansi-instansi penguasa (pemerintahan) menerapkan aturan-aturan hukum tersebut secara konsisten dan juga tunduk dan taat kepadanya;*
- c) *Bahwa mayoritas warga pada prinsipnya menyetujui muatan isi dan karena itu menyesuaikan perilaku mereka terhadap aturan-aturan tersebut;*
- d) *Bahwa hakim-hakim (peradilan) yang mandiri dan tidak berpihak menerapkan aturan-aturan hukum tersebut secara konsisten sewaktu mereka menyelesaikan sengketa hukum; dan*
- e) *Bahwa keputusan peradilan secara konkrit dilaksanakan.*

Kelima syarat yang dikemukakan Jan M. Otto tersebut menunjukkan bahwa kepastian hukum dapat dicapai jika substansi hukumnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Aturan hukum yang mampu menciptakan kepastian hukum adalah hukum yang lahir dari dan mencerminkan budaya masyarakat. Kepastian hukum yang seperti inilah yang disebut dengan kepastian hukum yang sebenarnya (*realistic legal certainly*), yaitu mensyaratkan adanya keharmonisan antara negara dengan rakyat dalam berorientasi dan memahami sistem hukum.

Menurut Sudikno Mertokusumo, kepastian hukum adalah jaminan bahwa hukum dijalankan, bahwa yang berhak menurut hukum dapat memperoleh haknya dan bahwa putusan dapat dilaksanakan. Walaupun kepastian hukum erat kaitannya dengan keadilan, namun hukum tidak

identik dengan keadilan. Hukum bersifat umum, mengikat setiap orang, bersifat menyamaratakan, sedangkan keadilan bersifat subyektif, individualistis, dan tidak menyamaratakan.⁵⁰

Kepastian hukum merupakan pelaksanaan hukum sesuai dengan bunyinya sehingga masyarakat dapat memastikan bahwa hukum dilaksanakan. Dalam memahami nilai kepastian hukum yang harus diperhatikan adalah bahwa nilai itu mempunyai relasi yang erat dengan instrumen hukum yang positif dan peranan negara dalam mengaktualisasikannya pada hukum positif.

Penciptaan kepastian hukum dalam peraturan perundang-undangan memerlukan persyaratan yang berkenaan dengan struktur internal dari norma hukum itu sendiri. Persyaratan internal tersebut adalah sebagai berikut : Pertama, kejelasan konsep yang digunakan. Norma hukum berisi deskripsi mengenai perilaku tertentu yang kemudian disatukan ke dalam konsep tertentu pula.

Kedua, kejelasan hirarki kewenangan dari lembaga pembentuk peraturan perundang-undangan. Kejelasan hirarki ini penting karena menyangkut sah atau tidak dan mengikat atau tidaknya peraturan perundang-undangan yang dibuatnya. Kejelasan hirarki akan memberi arahan pembentuk hukum yang mempunyai kewenangan untuk membentuk suatu peraturan perundang-undangan tertentu. Ketiga, adanya konsistensi norma hukum perundang-undangan. Artinya ketentuan-ketentuan dari

⁵⁰ Sudikno Mertokusumo dalam H.Salim Hs, 2010, *Perkembangan Teori Dalam Ilmu Hukum*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hlm.24.

sejumlah peraturan perundang-undangan yang terkait dengan satu subyek tertentu tidak saling bertentangan antara satu dengan yang lain.⁵¹

Kepastian hukum menghendaki adanya upaya pengaturan hukum dalam perundang-undangan yang dibuat oleh pihak yang berwenang dan berwibawa, sehingga aturan-aturan itu memiliki aspek yuridis yang dapat menjamin adanya kepastian bahwa hukum berfungsi sebagai suatu peraturan yang harus ditaati.

Lon Fuller dalam bukunya *the Morality of Law* mengajukan 8 (delapan) asas yang harus dipenuhi oleh hukum, yang apabila tidak terpenuhi, maka hukum akan gagal untuk disebut sebagai hukum, atau dengan kata lain harus terdapat kepastian hukum. Kedelapan asas tersebut adalah sebagai berikut :⁵²

- a) *Suatu sistem hukum yang terdiri dari peraturan-peraturan, tidak berdasarkan putusan-putusan sesat untuk hal-hal tertentu;*
- b) *Peraturan tersebut diumumkan kepada publik;*
- c) *Tidak berlaku surut, karena akan merusak integritas sistem;*
- d) *Dibuat dalam rumusan yang dimengerti oleh umum;*
- e) *Tidak boleh ada peraturan yang saling bertentangan;*
- f) *Tidak boleh menuntut suatu tindakan yang melebihi apa yang bisa dilakukan;*
- g) *Tidak boleh sering diubah-ubah;*
- h) *Harus ada kesesuaian antara peraturan dan pelaksanaan sehari-hari.*

⁵¹ Gustav Radbruch Terjemahan Shidarta, 2012, *Tujuan Hukum*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hlm.6.

⁵² Lon L. Fuller, 1971, *The Morality of Law*, Yale University Press, hlm.54.

Pendapat Lon Fuller di atas dapat dikatakan bahwa harus ada kepastian antara peraturan dan pelaksanaannya, dengan demikian sudah memasuki ranah aksi, perilaku, dan faktor-faktor yang mempengaruhi bagaimana hukum positif dijalankan. Kepastian hukum di atas, maka kepastian dapat mengandung beberapa arti, yakni adanya kejelasan, tidak menimbulkan multitafsir, tidak menimbulkan kontradiktif, dan dapat dilaksanakan.

Hukum harus berlaku tegas di dalam masyarakat, mengandung keterbukaan sehingga siapapun dapat memahami makna atas suatu ketentuan hukum. Hukum yang satu dengan yang lain tidak boleh kontradiktif sehingga tidak menjadi sumber keraguan. Kepastian hukum menjadi perangkat hukum suatu negara yang mengandung kejelasan, tidak menimbulkan multitafsir, tidak menimbulkan kontradiktif, serta dapat dilaksanakan, yang mampu menjamin hak dan kewajiban setiap warga negara sesuai dengan budaya masyarakat yang ada.

Kepastian hukum sendiri memiliki sebuah keterkaitan dengan makna hukum. Kelsen menyebutkan bahwa hukum adalah sebuah Sistem Norma. Norma adalah pernyataan yang menekankan aspek “seharusnya” atau *das sollen*, dengan menyertakan beberapa peraturan tentang apayang harus dilakukan. Norma-norma adalah produk dan aksi manusia yang deliberatif. Undang-Undang yang berisi aturan-aturan yang bersifat umum menjadi pedoman bagi individu bertingkah laku dalam bermasyarakat, baik dalam hubungan dengan sesama individu maupun dalam hubungannya dengan

masyarakat. Aturan-aturan itu menjadi batasan bagi masyarakat dalam membebani atau melakukan tindakan terhadap individu. Adanya aturan itu dan pelaksanaan aturan tersebut menimbulkan kepastian hukum.⁵³

Gustav Radbruch menyebut keadilan, kemanfaatan, dan kepastian hukum sebagai “tiga ide dasar hukum” atau “tiga nilai dasar hukum”, yang berarti dapat dipersamakan dengan asas hukum, dimana di antara ketiga asas tersebut yang sering menjadi sorotan utama adalah masalah keadilan, dimana Friedman menyebutkan bahwa (*In terms of law, justice will be judged as how law treats people and how it distributes its benefits and cost*).⁵⁴

Achmad Ali tidak dapat menyetujui sepenuhnya pendapat Radbruch tersebut, sebagaimana dikatakannya bahwa Achmad Ali sendiri sependapat untuk menganut asas prioritas, tetapi tidak dengan telah menetapkan urutan prioritas seperti apa yang diajarkan Radbruch, yakni berturut-turut keadilan dulu baru kemanfaatan barulah terakhir kepastian hukum.⁵⁵ Achmad Ali sendiri menganggap hal yang lebih realistis jika menganut asas prioritas yang kasuistis yang artinya ketiga tujuan hukum kita diprioritaskan sesuai kasus yang kita hadapi, sehingga pada kasus A mungkin prioritasnya pada kemanfaatan, sedang untuk kasus B prioritasnya pada kepastian hukum.⁵⁶

Kepastian hukum adalah landasan pokok dalam suatu sistem hukum yang berfungsi baik. Menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan

⁵³ Achmad Ali. 2022, *Menguak Tabir Hukum Suatu Kajian Filosofis dan Sosiologis*, PT. Gunung Agung Tbk, Jakarta, hlm.130.

⁵⁴ *Ibid.*, hlm. 144.

⁵⁵ *Ibid.*, hlm.155.

⁵⁶ *Ibid.*, hlm. 78.

masyarakat untuk mengerti apa yang diharapkan dari mereka, dan memberikan rasa perlindungan terhadap hak dan kewajiban. Dalam kerangka ini, penting untuk memahami betapa vitalnya kepastian hukum dalam konteks sosial, ekonomi, dan politik.

Kepastian hukum adalah penjaga hak asasi manusia. Setiap individu, tanpa memandang latar belakang atau status mereka, memiliki hak untuk hidup dalam lingkungan hukum dan peraturan diterapkan secara konsisten. Hukum yang jelas dan dapat diakses adalah fondasi bagi hak-hak individu. Misalnya, dalam konteks kebebasan berbicara, hukum yang ambigu atau tidak pasti bisa menghasilkan ketakutan dalam pengungkapan pendapat dan merampas hak asasi manusia yang mendasar.

Dalam hal ekonomi, kepastian hukum memiliki dampak besar. Ini menciptakan stabilitas yang dibutuhkan oleh pengusaha dan investor. Dalam suatu masyarakat di mana hukum dan peraturan jelas dan dapat diprediksi, para pengusaha merasa lebih aman untuk memulai bisnis atau melanjutkan investasi. Hal ini dapat merangsang pertumbuhan ekonomi dengan menciptakan lapangan kerja, meningkatkan produksi, dan menghasilkan pendapatan yang lebih besar bagi masyarakat.

Kepastian hukum memainkan peran penting dalam politik dan tata kelola. Ini memastikan bahwa sistem hukum adalah alat yang adil dan setara bagi semua warga negara. Kejelasan hukum melindungi masyarakat dari penyalahgunaan kekuasaan oleh pemerintah. Hal ini membatasi tindakan sewenang-wenang dan memastikan bahwa pemerintah bertindak sesuai

dengan hukum.

Kepastian hukum merupakan elemen kunci dalam perdagangan internasional. Negara-negara dengan hukum yang stabil lebih cenderung menarik bagi perusahaan asing dan perdagangan internasional. Ini memberikan insentif bagi negara untuk menjaga kepastian hukum agar tetap kuat, karena ketidakpastian dapat mengusir investasi asing dan mengurangi pendapatan nasional.

Kepastian hukum juga memiliki peran dalam mengatasi konflik. Dalam masyarakat yang menghormati hukum dan yakin bahwa konflik dapat diselesaikan secara adil melalui sistem hukum, orang cenderung mencari jalan damai untuk menyelesaikan perselisihan. Ini mengurangi potensi ketegangan dan kekerasan.

Penting untuk diingat bahwa kepastian hukum bukan berarti ketidakmungkinan untuk merubah hukum. Sebaliknya, ia menciptakan kerangka kerja yang jelas untuk perubahan hukum. Ini berarti bahwa perubahan hukum harus diadopsi melalui proses yang adil dan demokratis, dan mereka harus diumumkan dan diterapkan dengan cara yang adil.

Kepastian hukum adalah elemen penting dalam masyarakat yang berfungsi baik. Ini menjaga hak asasi manusia, mendorong pertumbuhan ekonomi, melindungi dari penyalahgunaan kekuasaan, memfasilitasi perdagangan internasional, mengatasi konflik, dan menciptakan dasar yang kokoh bagi perubahan hukum yang adil dan demokratis. Kepastian hukum adalah prinsip hukum yang fundamental yang perlu dijaga dan dijunjung

tinggi dalam masyarakat yang beradab.

Duguit dan Harold J. Laski menafsirkan hukum secara realistik, bahwa negara sebagai suatu lembaga kesejahteraan umum (*public service institute*) dan hukum bukanlah serangkaian perintah-perintah, tetapi adalah cara-cara penyelenggaraan kesejahteraan umum.⁵⁷ Konsepsi ini memberikan pemahaman bahwa negara tidak berkuasa melainkan bertanggung jawab.

Kepastian hukum adalah syarat mutlak setiap aturan, persoalan keadilan dan kemanfaatan hukum bukan alasan pokok dari tujuan hukum tetapi yang penting adalah kepastian hukum.⁵⁸ Dalam menghadapi perkembangan masyarakat, hukum pidana tidak selamanya mampu menjamin kepastian hukum terhadap dampak negatif yang ditimbulkan, yang bisa disebut dengan kejahatan.⁵⁹ Teknologi yang membawa perubahan dalam masyarakat berkembang pesat, sementara hukum pidana merupakan produk sejarah yang sudah barang tentu berjalan dalam logika sejarah yang menaunginya, walaupun dalam batas tertentu mempunyai prediktabilitas atas perkembangan masyarakat.⁶⁰

Menurut Utrecht, kepastian hukum mengandung dua pengertian, yaitu pertama, adanya aturan yang bersifat umum membuat individu mengetahui perbuatan apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan, dan kedua, berupa keamanan hukum bagi individu dari kesewenangan

⁵⁷ Muhtar Haboddin, 2002, *Pengantar Ilmu Pemerintahan*, Universitas Brawijaya Press, Malang, hlm.113.

⁵⁸ *Ibid.*, hlm.114.

⁵⁹ Qurrotul Aini dan Hardinanto, *Hasil Cetak Informasi Elektronik Pada Website Sebagai Alat Bukti Yang Sah Dalam Tindak Pidana Carding*, *Jurnal Simposium Hukum Pidana*, Vol.1, No.1, 2019, hlm.196.

⁶⁰ *Ibid.*, hlm. 87.

pemerintah karena dengan adanya aturan yang bersifat umum itu individu dapat mengetahui apa saja yang boleh dibebankan atau dilakukan oleh Negara terhadap individu.⁶¹

Ajaran kepastian hukum ini berasal dari ajaran Yuridis-Dogmatik yang didasarkan pada aliran pemikiran positivistic di dunia hukum, yang cenderung melihat hukum sebagai sesuatu yang otonom, yang mandiri, karena bagi penganut pemikiran ini, hukum tak lain hanya kumpulan aturan. Bagi penganut aliran ini, tujuan hukum tidak lain dari sekedar menjamin terwujudnya kepastian hukum. Kepastian hukum itu diwujudkan oleh hukum dengan sifatnya yang hanya membuat suatu aturan hukum yang bersifat umum. Sifat umum dari aturan-aturan hukum membuktikan bahwa hukum tidak bertujuan untuk mewujudkan keadilan atau kemanfaatan, melainkan semata-mata untuk kepastian hukum.⁶²

Teori kepastian hukum dimaksudkan dalam penelitian disertasi ini digunakan untuk membangun suatu model pengaturan terkait dengan sistem pengembangan karier ASN yang lebih menjamin kepastian hukum terutama hal yang berkaitan dengan pengangkatan dan promosi ASN yang telah dilakukan assessment dan dikatakan layak untuk mengisi posisi yang diajukan.

⁶¹ Peter Mahmud Marzuki, 2021, *Pengantar Ilmu Hukum*, Prenada Media, Bandung, hlm.

⁶² Achmad Ali, *Lo Cit*, hlm. 82-83.

Berdasarkan pada pemaparan teori sebagaimana diuraikan diatas maka pada prinsipnya teori-teori diatas akan penulis gunakan untuk menganalisis permasalahan, seperti teori pengembangan karier dan teori perlindungan hukum oleh penulis akan digunakan untuk menganalisis dan menjawab perumusan masalah ketiga yang membahas mengenai penataan jabatan yang efektif dan efisien dengan berbasis nilai-nilai good governance. Teori birokrasi akan peneliti gunakan untuk menganalisis dan menjawab perumusan masalah kedua yang membahas tentang bagaimana regulasi dan pengaturan yang ada saat ini, dan terakhir adalah teori kepastian hukum akan digunakan untuk menjawab perumusan masalah pertama yang membahas mengenai permasalahan dalam pelaksanaan sistem merit saat ini.

1.6 Metode Penelitian

1.6.1 Titik Pandang (*Stand Point*)

Titik pandang (*Stand Point*) memperlihatkan posisi peneliti pada saat melakukan penelitian, yang memperlihatkan kedalaman dan kompleksitas peneliti akan tradisi dan sudut pandang yang digunakan pada saat memasuki tempat penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan tradisi kualitatif, yang operasionalisasinya dilakukan sesuai dengan paradigma konstruksivisme.

1.6.2 Paradigma Penelitian

Penelitian disertasi ini menggunakan paradigma konstruktivisme, dalam konteks ilmu studi, paradigma ini berfungsi sebagai seperangkat keyakinan atau sebuah realitas sebagai hasil konstruksi yang bersifat relatif/nisbi, spesifik, dan kontekstual. Paradigma konstruktivisme menekankan bahwa pengetahuan dan kebenaran adalah hasil konstruksi sosial, di mana individu membentuk pemahaman mereka berdasarkan interaksi dengan lingkungan dan pengalaman. Dalam penelitian ini, posisi peneliti yang menggunakan paradigma konstruktivisme tidak hanya berperan sebagai partisipan yang mengamati, tetapi juga secara aktif berusaha memahami dan menginterpretasikan realitas yang kompleks dan dinamis, khususnya dalam konteks hukum.

Justifikasi pemilihan paradigma konstruktivisme dalam penelitian ini terletak pada kemampuan paradigma ini untuk memberikan ruang yang lebih luas dalam memahami kompleksitas permasalahan hukum, seperti penataan jabatan dan pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan good governance. Paradigma ini memungkinkan peneliti untuk menggali bagaimana berbagai aktor dalam sistem pemerintahan membentuk dan dipengaruhi oleh sistem merit, serta bagaimana kebijakan dan praktik tersebut dapat diinterpretasikan secara berbeda oleh berbagai pihak. Dalam konteks ini, paradigma konstruktivisme relevan karena menekankan bahwa pemahaman hukum dan kebijakan tidak

bersifat mutlak, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, dan kontekstual yang membentuk realitas tersebut.

Pendekatan ini tidak hanya memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi bagaimana sistem merit dikonstruksi dalam praktik, tetapi juga memberikan kerangka analisis yang kritis untuk menilai sejauh mana sistem ini berkontribusi terhadap pencapaian *good governance*. Paradigma konstruktivisme juga mendukung proses reflektif peneliti dapat mempertimbangkan berbagai perspektif dan interpretasi yang berbeda, sehingga hasil penelitian dapat memberikan kontribusi yang lebih kaya dan komprehensif terhadap pemahaman tentang pengembangan karir ASN dalam kerangka hukum dan tata kelola pemerintahan yang baik.

Alasan memilih paradigma konstruktivisme dalam penelitian ini adalah karena paradigma ini memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk tidak hanya memahami dan menginterpretasikan realitas yang ada, tetapi juga untuk mengidentifikasi dan mengkritisi aspek-aspek yang memerlukan perubahan. Penataan jabatan ASN berbasis sistem merit, peneliti melalui pendekatan konstruktivisme dapat mengungkapkan ketidakselarasan antara regulasi yang ada dengan praktik di lapangan, serta dampaknya terhadap upaya mewujudkan *good governance*.

Paradigma konstruktivisme memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana regulasi terkait sistem merit saat ini dikonstruksi, dipahami, dan diimplementasikan oleh berbagai aktor dalam sistem pemerintahan. Pendekatan ini, peneliti dapat menemukan

celah atau kekurangan dalam regulasi yang mungkin tidak sepenuhnya mendukung prinsip-prinsip meritokrasi atau bahkan dapat menghambat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik.

Pemahaman yang mendalam dan komprehensif ini, peneliti tidak hanya berperan sebagai pengamat pasif tetapi juga sebagai agen perubahan yang proaktif. Peneliti dapat memberikan rekomendasi yang konkret untuk merubah regulasi yang ada, sehingga penataan jabatan ASN berbasis sistem merit dapat lebih efektif dalam mendorong *good governance*. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi akademis tetapi juga memberikan dampak nyata dalam reformasi kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan dan dinamika di lapangan.

1.6.3 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yuridis empiris. Penelitian yuridis fokus studinya adalah rekonstruksi pengaturan penataan jabatan pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance*. Berorientasi pada perundang-undangan, baik undang-undang yang berlaku saat ini, sebagai hukum positif. Dalam penelitian empiris, mengkaji mengenai bagaimana reaksi dan interaksi yang terjadi,⁶³ khususnya dalam penataan pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance*. Dalam sistem norma itu bekerja terhadap sumber daya manusia

⁶³ Arikunto, S, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta, hlm. 22.

pemerintah daerah, tugas peneliti adalah mengkaji tentang apa yang ada dibalik yang tampak dari penerapan peraturan perundang-undangan.

Tipe penelitian yuridis empiris, oleh peneliti digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai suatu masalah hukum. Penelitian ini tidak hanya membahas teori dan norma hukum yang ada tetapi juga mengamati dan menganalisis bagaimana hukum diterapkan di lapangan dan dampaknya terhadap praktik nyata. Sebagai contoh, dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti, tipe penelitian yuridis normative-empiris digunakan untuk Mengkaji norma-norma hukum terkait sistem merit dan regulasi ASN secara normatif. Kedua Mengumpulkan data empiris tentang bagaimana sistem merit diterapkan dalam praktik di berbagai instansi pemerintah. Ketiga Menganalisis perbedaan antara teori hukum dan praktik nyata untuk memberikan rekomendasi perbaikan.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan perundang-undangan, pendekatan komparatif, dan pendekatan konseptual.⁶⁴ Pendekatan perundang-undangan digunakan untuk meneliti, mendalami dan menelaah berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur penataan jabatan pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance*. Berdasarkan pada hal diatas, maka Penelitian ini akan menggunakan beberapa pendekatan yang meliputi antarlain:

⁶⁴ Peter Mahmud Marzuki, 2005, *Penelitian Hukum*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, hlm. 93-95.

- a. Pendekatan perundang-undangan (*statute-approach*), yaitu suatu pendekatan yang akan mencoba menggali dan mengelaborasi berbagai ketentuan peraturan perundang-undangan khususnya ketentuan perundang-undangan yang berkaitan dengan penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance*.⁶⁵
- b. Pendekatan empiris (*empirical approach*), penelitian ini menggunakan pendekatan empiris, karena penelitian ini akan mencoba mendeskripsikan data/atau fakta-fakta yang ada di lapangan khususnya yang berkaitan dengan penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance*
- c. Pendekatan konseptual (*conseptual approach*), yaitu dengan menelaah dan memahami konsep-konsep rekonstruksi pengaturan penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance*.⁶⁶
- d. Pendekatan Komparatif (*comparative approach*), penelitian dengan perbandingan adalah suatu pendekatan yang mencoba membandingkan mekanisme penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance* di suatu negara dengan negara lainnya.⁶⁷

⁶⁵ Peter Mahmud Marzuki, *opcit*, hlm. 96.

⁶⁶ Johnny brahim, 2007, *Teori dan Metodologi Penelitian Hukum Normatif*, Bayumedia, Malang, hlm. 391.

⁶⁷ *Ibid.*, hlm. 76.

1.6.4 Sumber dan Jenis Data

Teknik pengumpulan bahan hukum dilakukan dengan cara dokumentasi yaitu menelusuri, meneliti, dan mempelajari referensi yang sesuai dan relevan dengan permasalahan yang diangkat.⁶⁸ Referensi yang digunakan tidak terbatas pada referensi cetak saja tetapi juga elektronik. Bahan hukum yang digunakan adalah bahan hukum sekunder yaitu bahan hukum yang berasal dari literatur baik itu cetak seperti buku, surat kabar, majalah, jurnal penelitian, dan tabloid maupun elektronik seperti situs internet.⁶⁹

Menurut Soerjono Soekanto⁷⁰ dalam penelitian lazimnya dikenal jenis alat pengumpul data, yaitu: 1) studi dokumen atau bahan pustaka; 2) wawancara jenis penelitian hukum yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian hukum yuridis normatif-empiris, sehingga Peneliti menggunakan metode pengumpulan terhadap data sekunder. Sumber data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder merupakan keterangan yang diperoleh dari pihak kedua, baik berupa orang maupun catatan, seperti buku, laporan, buletin, majalah yang sifatnya dokumenter⁷¹. Data sekunder biasanya digunakan pada penelitian hukum yang normatif seperti penelitian ini.

⁶⁸ Creswell, J. W, 2010, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hlm. 11.

⁶⁹ Marshall, 1995, *Designing Qualitative Research* Second Edition, Sage Publications, International Educational and Professional Publisher, London, hlm. 90.

⁷⁰ Zainuddin Ali, 2021, *Metode Penelitian Hukum*, Sinar Grafika, Jakarta, hlm. 72.

⁷¹ Bagja Waluya, 2007, *Sosiologi Menyelami Fenomena Sosial di Masyarakat Untuk Kelas XII Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah Program Ilmu Pengetahuan Sosial*, PT Setia Purna, Bandung, hlm. 79.

Menurut Peter Mahmud Marzuki, bahan hukum merupakan dokumen resmi berupa semua publikasi hukum yang meliputi peraturan perundang undangan, Peraturan Pemerintah, Buku Buku teks, kamus hukum, jurnal hukum, dan komentar komentar atas putusan pengadilan.⁷² Didalam penelitian disertasi ini bahan hukum terbagi dalam tiga bagian yakni :

a) Bahan Hukum Primer, Bahan Hukum Primer adalah bahan hukum yang diperoleh dari hukum positif atau peraturan perundang-undangan.⁷³ Dalam penelitian hukum ini peneliti menggunakan bahan hukum primer antara lain;

1. Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
2. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS

b) Bahan Hukum Sekunder, Bahan hukum sekunder adalah bahan hukum yang mendukung bahan hukum primer berupa buku, jurnal, hasil penelitian, hasil kegiatan ilmiah, dan lain-lain.⁷⁴ Bahan hukum yang berhubungan dengan objek penelitian dan dapat digunakan dalam menelaah permasalahan hukum.

⁷² Peter Mahmud, 2006, Jakarta, *Penelitian Hukum*, Kencana Prenada Media Group, hlm. 141, dalam Fance M. *Mewujudkan Kepastian Hukum, Keadilan dan Kemanfaatan Hukum, dalam putusan hakim di peradilan perdata*, Jurnal Dinamika Hukum, Vol.12. No. 3 September 2012, hlm. 482.

⁷³ Mardalis, 2008, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Bumi, Jakarta, hlm. 51.

⁷⁴ Sutopo, H. B, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, UNS Press, Surakarta, hlm. 67.

- c) Bahan Hukum tersier, Bahan hukum tersier adalah bahan hukum yang diperoleh dari Ensiklopedia, kamus hukum, KBBI, Glosarium, dan lain lain.

1.6.5 Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa cara yaitu sebagai berikut:

- a. Studi pustaka yaitu pengumpulan dan inventarisasi terhadap bahan-bahan hukum yang memiliki relevansi dengan permasalahan yang ada, sehingga diperoleh suatu kerangka acuan baik secara teoritik maupun berdasarkan norma hukum mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan permasalahan didalam penelitian disertasi ini.⁷⁵
- b. Pengamatan (*observasi*), dimana dalam penelitian ini menggunakan pengamatan yang interaktif antar peneliti dan yang partisipan sebagai objek yang diteliti,⁷⁶ hal ini dalam rangka untuk mencari permasalahan tentang penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance*.
- c. Wawancara, dalam pengumpulan data dengan melalui teknik wawancara, dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara yang tersruktur dan tidak tersruktur,⁷⁷ dalam teknik wawancara yang struktur, peneliti sudah mempersiapkan bahan-bahan pertanyaan yang akan diajukan,

⁷⁵ Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung, hlm. 90.

⁷⁶ Purnomo, B. H, Metode dan teknik pengumpulan data dalam penelitian tindakan kelas, classroom action research, Jurnal Pengembangan Pendidikan, 8 (1), Tahun 2011, hlm. 251-256.

⁷⁷ Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif Cet II, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung, hlm. 90.

sedangkan wawancara yang tidak terstruktur dilakukan oleh peneliti dengan tidak mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan, hal ini dilakukan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam yang bersifat *discovery* guna mengungkap motivasi, maksud atau penjelasan dari responden mengenai pemahaman terhadap suatu peristiwa, situasi atau keadaan tertentu.

1.6.6 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang ditetapkan oleh peneliti yaitu Lokasi penelitian yang terdapat permasalahan, dalam arti di Lokasi penelitian yang dipilih adalah terdapat Aparatur Sipil Negara baik itu PNS maupun P3K yang menjadi korban ketidakadilan dalam proses pelaksanaan sistem merit saat ini, khususnya bagi ASN yang telah mengikuti proses *assessment* untuk mengembangkan kariir nya, namun setelah dinyatakan lulus *assessment* ASN tersebut tidak segera diangkat dan di promosikan.

Adapun Lokasi penelitian yang dipilih dan terdapat permasalahan adalah di instansi Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan.

1.6.7 Teknik analisis data

Teknik analisis yang digunakan oleh peneliti adalah menggunakan metode analisis isi (*content analysis*) dan analisis keselarasan atau

kesesuaian. Isi objek penelitian dan keselarasan atau kesesuai dengan peraturan peraturan perundang undangan dengan melakukan pengujian objek penelitian hukum menggunakan teori-teori/ kaidah hukum yang sesuai yang berlaku.

Seluruh bahan hukum yang berhasil dikumpulkan, selanjutnya diinventarisasi, diklasifikasi, dan dianalisis dengan menggunakan *content analysis* (analisis isi). Rumusan analisis konten dari Berelson berbunyi sebagai berikut: “*Content analysis is a research technique for the objective, systematic, and quantitative description of the manifest content of communication*”.⁷⁸ Terjemahan bebasnya adalah sebagai berikut: “Analisis konten adalah suatu teknik penelitian yang bertujuan untuk mencandra atau mendeskripsikan secara objektif, sistematis, dan kuantitatif isi komunikasi yang tersurat”.⁷⁹

Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan dan kemudian dianalisis. Analisis dilakukan atas suatu yang telah ada, berdasarkan data yang telah masuk dan diolah sedemikian rupa dengan meneliti kembali, sehingga analisis dapat diuji kebenarannya. Analisis data ini dilakukan peneliti secara cermat dengan berpedoman pada tipe dan tujuan dari penelitian yang dilakukan.⁸⁰

⁷⁸ Valerine J.L. Kriekhoff, 1997, *Analisis Konten dalam Penelitian Hukum Suatu Telaah Awal*, Kumpulan Bahan Bacaan dalam Penataran Metode Penelitian Hukum yang diselenggarakan oleh Fakultas Hukum Universitas Indonesia, Cimanggis, 20-30 Juli, hlm. 86.

⁷⁹ *Ibid.*, hlm. 78.

⁸⁰ Ronny Hanitijo Soemitro, *Op. Cit*, hlm. 35.

1.7 Orisinalitas Penelitian

Keaslian penelitian menjadi parameter penting yang mengindikasikan bahwa suatu masalah yang diangkat dalam penelitian belum pernah diselidiki oleh peneliti sebelumnya atau memiliki perbedaan yang signifikan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Dalam menentukan keaslian penelitian, penting untuk melakukan penelusuran yang cermat terhadap proposal penelitian yang telah disusun. Langkah awal dalam menilai keaslian dengan memastikan bahwa masalah penelitian yang diajukan memang belum tersentuh secara substansial oleh peneliti lain.

Sumber-sumber yang dapat dijadikan acuan untuk menunjukkan keaslian penelitian berasal dari kajian literatur ilmu hukum. Melalui studi dan penelusuran yang dilakukan oleh peneliti, dapat diidentifikasi sejumlah penelitian yang memiliki relevansi dengan topik yang sedang diteliti. Rangkuman atas penelitian-penelitian tersebut dapat memberikan gambaran tentang kontribusi yang telah diberikan oleh peneliti sebelumnya dalam bidang yang sama.

Penelitian dalam ilmu hukum, khususnya, memerlukan kejelian dalam mengidentifikasi kesenjangan atau celah pengetahuan yang masih perlu dijelajahi lebih lanjut. Keaslian penelitian juga dapat diukur melalui sejauh mana penelitian tersebut dapat memberikan pemahaman baru, perspektif baru, atau solusi inovatif terhadap permasalahan yang ada.

Keaslian penelitian dalam penelitian disertasi ini akan membandingkan hasil penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, hasil penelitian sebagaimana dimaksud dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul disertasi	Fokus kajian	Hasil temuan
1	Akhmad Syauki, 2011, Disertasi Program Doktor Ilmu Hukum Universitas Hasanuddin	Aspek hukum penataan jabatan struktural dalam sistem kepegawaian di Indonesia	Disertasi ini mengkaji tentang penataan jabatan struktural dalam sistem kepegawaian, Pengaturan pengisian jabatan, dan penataan jabatan struktural dalam sistem kepegawaian di Indonesia	Hasil penelitiannya menitik beratkan bahwa pentingnya penataan jabatan struktural dalam sistem kepegawaian di Indonesia, pengaturan terhadap pengisian jabatan struktural dalam sistem kepegawaian belum sepenuhnya memperhatikan substansi hukum/syarat-syarat jabatan, serta penataan jabatan struktural dalam sistem kepegawaian belum sepenuhnya menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang professional
2	Tedi Sudrajat, 2020, Disertasi. Program Studi Doktor Ilmu Hukum	Hubungan Kewenangan Antara Kepala Daerah Dengan Sekretaris Daerah Terhadap Promosi Jabatan Pegawai	Disertasi ini mengkaji tentang kewenangan antara Kepala Daerah dengan Sekretaris Daerah dalam mempergunakan kewenangannya,	Pertama, hubungan kewenangan antara Kepala Daerah dengan Sekretaris Daerah meliputi 2 (dua) pola hubungan, sub-ordinasi dan koordinasi. Pola hubungan tersebut

	Universitas Padjajaran	Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota Berdasarkan Asas Netralitas Dalam Rangka Mendukung pelaksanaan sistem merit	kedua membahas mengenai, Kebijakan manajemen Kepegawaian, dan ketiga bagaimana netralitas kepala daerah dalam Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota	menciptakan posisi dominan Kepala Daerah dalam mempergunakan kewenangannya. Atas dasar itu, terdapat implikasi hukum dalam pelaksanaan hubungan, pertanggungjawaban dan pengawasan tindakan pemerintah dalam konteks Hukum Administrasi; Kedua, Kebijakan manajemen kepegawaian belum terintegrasi dengan pola pengembangan karier nasional, sehingga diperlukan penguatan terhadap konsep management talent; dan Ketiga, subyek dan obyek netralitas belum diatur secara menyeluruh. Subyek yang dimaksud adalah pegawai Aparatur Sipil Negara maupun pembuat kebijakan Aparatur Sipil Negara yang notabene bukan Aparatur Sipil Negara. Perlunya penataan jabatan ASN berbasis merit yang lebih berkepastian hukum dengan mengubah beberapa substansi pengaturan yang ada
--	------------------------	--	--	---

				didalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 40 Tahun 2018 yang berkaitan dengan kepastian hukum atas ASN yang telah melaksanakan proses assesment untuk diangkat dan dipromosikan ke jabatan yang dipilih
--	--	--	--	---

Sumber: Data Sekunder, Tahun 2024.⁸¹

Berdasarkan pada tabel orisinalitas di atas, maka dapat dianalisis bahwa terdapat perbedaan yang substansial antara penelitian peneliti dengan penelitian terdahulu, seperti contoh Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Syauki dan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada fokusnya; penelitian Akhmad Syauki lebih berfokus pada penataan jabatan struktural dalam sistem kepegawaian di Indonesia, sementara penelitian yang peneliti lakukan berkaitan dengan pengaturan pengembangan karier aparatur sipil negara berbasis sistem merit. Hasil penelitian juga mengungkap perbedaan substansial: penelitian Akhmad Syauki menyoroti kurangnya perhatian terhadap syarat-syarat jabatan dan ketidakmampuan menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang profesional dalam sistem kepegawaian Indonesia, sedangkan penelitian peneliti menekankan

⁸¹ Sumber: *Data Sekunder*, Tahun 2024.

pentingnya mengubah substansi pengaturan yang berkaitan dengan kepastian hukum ASN yang telah melalui proses assessment.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Edi Sudrajat dengan judul "Hubungan Kewenangan Antara Kepala Daerah Dengan Sekretaris Daerah Terhadap Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota Berdasarkan Asas Netralitas Dalam Rangka Mendukung pelaksanaan sistem merit" tahun 2020 dan penelitian peneliti, terletak pada fokus kajiannya. Penelitian Edi Sudrajat menitikberatkan pada hubungan kewenangan antara Kepala Daerah dan Sekretaris Daerah dalam konteks promosi jabatan PNS dan implikasi hukumnya, serta aspek kebijakan manajemen kepegawaian yang belum terintegrasi dengan pola pengembangan karier nasional. Sementara penelitian peneliti fokus pada kebijakan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara, menekankan komitmen pemerintah pusat dan daerah untuk penempatan seseorang pada posisi tertentu berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Penataan Jabatan

Keputusan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional menjadi acuan penting untuk menuju birokrasi yang disebut birokrasi yang baik dan bersih. Reformasi birokrasi diharapkan dapat mendorong terwujudnya pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat, berkembangnya aspirasi masyarakat Indonesia dan kemampuan bersaing dalam dinamika global yang semakin ketat, meningkatkan kinerja dan akuntabilitas birokrasi, sumber daya manusia menjadi lebih profesional dengan pola pikir dan budaya yang mencerminkan integritas dan kinerja yang lebih baik. Hingga tahun 2025, penyelenggaraan pemerintahan yang baik akan dilaksanakan oleh birokrasi negara yang professional dan jujur.⁸²

Reformulasi berasal dari kata re dan formulasi, Dimana kata re memiliki makna Kembali sedangkan formulasi adalah merumuskan atau menyusun dalam bentuk yang tepat.⁸³ Berdasarkan istilah kata re dan formulasi maka reformulasi secara sederhana dapat dipahami sebagai suatu aktivitas untuk merumuskan atau menyusun ulang sesuatu hal.

Reformulasi adalah proses atau tindakan merumuskan kembali atau mengubah suatu ide, teks, atau konsep menjadi bentuk yang baru atau

⁸² Dwiyanto, Agus et al. 2006, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, hlm. 95.

⁸³ KBBI Online, Kamus Besar Bahasa Indonesia, tersedia pada laman [https://kbbi. Web .id/formulasi](https://kbbi.web.id/formulasi) diakses pada tanggal 09 Januari 2024 Pukul 15.19 WIB.

dinyatakan kembali dengan kata-kata yang berbeda. Reformulasi dapat dilakukan untuk berbagai tujuan, termasuk menjelaskan ulang, menyederhanakan, atau menyesuaikan informasi agar lebih mudah dipahami oleh target audiens. Proses ini seringkali melibatkan perubahan sintaksis, struktur kalimat, kosakata, atau gaya penulisan.⁸⁴

Reformulasi dalam konteks penelitian disertasi ini menekankan pada perlunya perubahan dalam sistem dan ketentuan yang mengatur Penataan Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit. Fokus penataan adalah untuk mewujudkan prinsip *good governance*, memastikan kepastian, dan memberikan perlindungan hukum yang memadai bagi ASN atau Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang telah melewati proses asesmen. Tujuan utama adalah agar ASN dapat segera diangkat untuk menduduki formasi baru yang dipilih.

Urgensi reformulasi disebabkan karena ketentuan yang berlaku saat ini belum sepenuhnya optimal dalam menjamin kepastian dan perlindungan hukum bagi ASN atau PPPK yang telah menjalani proses asesmen. Dalam konteks ini, *good governance* menjadi kunci utama, dan reformulasi bertujuan untuk memperbaiki, menyempurnakan, dan memperjelas ketentuan yang berkaitan dengan pengembangan karir ASN berbasis sistem merit.

Reformulasi dalam konteks ini bukan hanya sekadar perubahan aturan, melainkan transformasi menyeluruh yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengembangan karir aparatur pemerintah, memperkuat *good*

⁸⁴ KBBI Online, Kamus Besar Bahasa Indonesia, tersedia pada laman [https:// kbbi.web.id/ reformulasi](https://kbbi.web.id/reformulasi) diakses pada tanggal 09 Januari 2024 Pukul 15.24 WIB.

governance, dan memberikan kepastian serta perlindungan hukum yang sejalan dengan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik. Penerapan reformulasi ini diharapkan dapat menghasilkan sistem yang lebih efektif, efisien, dan adil dalam pengelolaan karir ASN berbasis sistem merit.

Reformasi birokrasi sejatinya dapat dilaksanakan dengan cara melakukan penataan jabatan bagi ASN. Penataan jabatan adalah proses pengaturan, pengelolaan, dan pengembangan posisi atau jabatan dalam suatu organisasi, termasuk dalam lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN). Proses ini melibatkan penempatan pegawai sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kebutuhan organisasi, serta memastikan bahwa struktur jabatan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penataan jabatan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas organisasi, serta memastikan bahwa setiap pegawai berada dalam posisi yang paling sesuai untuk memaksimalkan kontribusi.

Penataan jabatan menjadi krusial untuk menciptakan birokrasi yang profesional dan responsif. Hal ini melibatkan penetapan kriteria dan mekanisme yang transparan untuk promosi dan rotasi jabatan, yang sesuai dengan prinsip meritokrasi. Penataan jabatan yang baik membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, pegawai dengan kinerja dan kompetensi terbaik mendapatkan kesempatan yang setara untuk maju dan berkontribusi secara optimal. Penataan jabatan juga mencakup aspek evaluasi berkala untuk memastikan bahwa posisi-posisi yang ada masih relevan dengan perkembangan kebutuhan organisasi serta tantangan-tantangan yang dihadapi.

Penataan jabatan yang dilakukan secara sistematis dan berdasarkan prinsip merit, maka organisasi dapat meminimalisir kemungkinan terjadinya konflik kepentingan, nepotisme, dan penempatan jabatan yang tidak sesuai. Proses ini juga berkontribusi pada pengembangan karir pegawai, memastikan bahwa mereka memiliki jalur yang jelas untuk kemajuan dan pengembangan profesional. Penataan jabatan yang efektif mendukung tercapainya tujuan organisasi dan menciptakan suasana kerja yang sehat dan produktif.

2.1.1. Ketentuan yang Mengatur Penataan Jabatan

Ketentuan yang mengatur penataan jabatan adalah seperangkat aturan hukum dan kebijakan yang digunakan untuk mengatur, mengelola, dan mengawasi struktur jabatan dalam suatu organisasi, terutama dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN). Ketentuan ini mencakup berbagai aspek, seperti pengangkatan, pemberhentian, promosi, dan mutasi jabatan, dengan tujuan untuk memastikan bahwa semua posisi diisi oleh individu yang memenuhi syarat berdasarkan meritokrasi. Contoh Ketentuan yang Mengatur Penataan Jabatan ASN di Indonesia:

- a. Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN):
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS):
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen ASN:

- d. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB):

2.1.2. Persyaratan Kenaikan Jabatan

Persyaratan kenaikan jabatan adalah serangkaian kriteria atau syarat yang harus dipenuhi oleh seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) atau pegawai lainnya untuk dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Persyaratan ini biasanya ditentukan oleh peraturan perundang-undangan, kebijakan organisasi, serta evaluasi kinerja dan kompetensi individu. Salah satu persyaratan utama adalah kualifikasi pendidikan. Kenaikan jabatan memerlukan tingkat pendidikan tertentu. Misalnya, untuk jabatan-jabatan tertentu dalam struktur pemerintahan, seorang pegawai harus memiliki gelar sarjana (S1) atau bahkan lebih tinggi seperti magister (S2) atau doktor (S3). Selain itu, pegawai juga mungkin perlu memiliki sertifikasi khusus atau telah menyelesaikan pelatihan tertentu yang relevan dengan posisi yang diinginkan.

Kualifikasi Pendidikan, kinerja merupakan faktor yang dipertimbangkan sebagai persyaratan dalam kenaikan jabatan. Pegawai biasanya harus memiliki catatan kinerja yang baik selama periode tertentu. Evaluasi kinerja ini mencakup pencapaian target kerja, kontribusi terhadap organisasi, serta sikap dan etika kerja yang baik. Hasil penilaian kinerja ini akan menjadi pertimbangan utama dalam proses promosi.

Ketiga yaitu Kompetensi adalah elemen penting lainnya dalam kenaikan jabatan. Pegawai harus memiliki kompetensi yang relevan dengan

jabatan yang akan dipromosikan. Kompetensi ini mencakup kemampuan teknis, manajerial, dan kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan di jabatan tersebut. Penilaian kompetensi sering kali dilakukan melalui uji kompetensi, asesmen, atau wawancara.

2.1.3 Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah proses berkelanjutan yang melibatkan peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman seseorang untuk mencapai tujuan profesional yang lebih tinggi. Ini mencakup berbagai kegiatan yang dilakukan oleh individu atau organisasi untuk membantu pegawai mencapai potensi penuh mereka dalam pekerjaan. Perspektif organisasi, pengembangan karier adalah bagian dari manajemen sumber daya manusia yang strategis. Organisasi menyediakan berbagai program dan peluang bagi pegawai untuk mengembangkan karier mereka, seperti pelatihan, bimbingan, dan jalur karier yang jelas.

Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pegawai memiliki kompetensi dan motivasi yang diperlukan untuk mencapai peran yang lebih tinggi, serta untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pengembangan karier juga mencakup perencanaan suksesi, di mana organisasi mempersiapkan pegawai untuk mengisi posisi-posisi kunci di masa depan. Ini penting untuk menjaga kesinambungan kepemimpinan dan memastikan bahwa organisasi memiliki talenta yang siap untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Pengembangan karier saat ini juga dapat dilaksanakan dengan menggunakan metode promosi dengan spesifikasi yaitu:

1. Promosi Berbasis Kompetensi: Promosi dilakukan berdasarkan kualifikasi, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Pegawai yang memenuhi standar kompetensi yang dibutuhkan untuk posisi yang lebih tinggi akan diprioritaskan.
2. Promosi Berbasis Kinerja: Penilaian kinerja menjadi dasar utama dalam menentukan promosi. Pegawai yang menunjukkan hasil kerja yang unggul dan konsisten berhak mendapatkan promosi ke jabatan yang lebih tinggi.
3. Promosi Berbasis Potensi: Potensi pengembangan pegawai juga diperhitungkan dalam promosi. Pegawai yang menunjukkan bakat dan kemampuan untuk berkembang lebih lanjut dalam jangka panjang dapat dipertimbangkan untuk promosi.

2.1.4. Ketentuan Pendidikan dan Latihan untuk Kenaikan Jabatan

Ketentuan Pendidikan dan Latihan untuk Kenaikan Jabatan adalah aturan yang menetapkan bahwa pegawai harus mengikuti dan menyelesaikan program pendidikan dan pelatihan tertentu sebagai syarat untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Program ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pegawai agar sesuai dengan tuntutan jabatan baru. Pelatihan ini mencakup aspek teknis, manajerial, dan

kepemimpinan, dan biasanya disesuaikan dengan jenjang jabatan yang akan diisi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pegawai yang dipromosikan memiliki kemampuan yang memadai untuk menjalankan tugas di posisi baru mereka.

2.2 Sistem Merit

Melaksanakan tujuan nasional yang tercantum dalam alinea keempat Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Tujuan nasional tersebut menekankan tanggung jawab Pemerintah Republik Indonesia untuk melindungi seluruh rakyat Indonesia, memajukan kesejahteraan rakyat, dan mencerdaskan warga negara. Kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan merupakan landasan kehidupan suatu bangsa. Pembangunan nasional bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berdaya saing, sehingga mampu memimpin dan mempercepat pembangunan di bidang kehidupan nasional, berdasarkan keterampilan nasional, memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memperhatikan pembangunan masyarakat.

Tujuan pembangunan nasional dicapai melalui peningkatan mutu sumber daya manusia yang diwujudkan dalam kehidupan masyarakat.⁸⁵ Dalam mencapai tujuan nasional, mutu masyarakat (masyarakat) harus ditingkatkan secara berkelanjutan, berdasarkan kemampuan nasional, dengan

⁸⁵ Alwi, S, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPF, Yogyakarta, hlm. 24.

memanfaatkan kemajuan. di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi serta memperhatikan pembangunan.⁸⁶

Salah satu alasan diundangkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah untuk mewujudkan cita-cita bangsa dalam penyelenggaraan pembangunan nasional, yang diawali dengan membangun masyarakat yang jujur, profesional, tidak memihak, bebas dari campur tangan politik dan tidak memihak. Sipil Negara. Mesin. korupsi Kerjasama dan nepotisme, atau tugas aparatur sipil negara sebagai pelayan masyarakat dan penjamin ketertiban umum, serta perekat dan pemersatu bangsa, menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dapat. dapat dieksekusi seperti yang diharapkan.

Pasal 6 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Kepegawaian Negara menyatakan bahwa pegawai negeri sipil terdiri atas pegawai negeri sipil dan pegawai negeri sipil yang mempunyai pekerjaan. Pegawai Negeri Sipil adalah pegawai yang diangkat oleh Pejabat Administrasi Kepegawaian dengan jumlah pegawai yang terdaftar secara nasional, sedangkan PNS yang mempunyai kontrak kerja mengangkat pejabat Pembina Kepegawaian berdasarkan kontrak sesuai dengan kebutuhan instansi. Dengan demikian, para pejabat aparatur sipil negara berperan sebagai bagian dari aparatur negara yang bersama-sama menjalankan tugas negara.

⁸⁶ Sri Hartini, 2017, *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*, Sinar Grafika, Jakarta, hlm. 5.

2.2.1. Pengertian Sistem Merit

Kata *merit* berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti jasa, manfaat dan prestasi atau dapat diartikan juga hal-hal yang patut dihargai. Sedangkan sistem dapat diartikan sebagai gabungan dari beberapa faktor yang terkait satu sama lain, jika salah satu faktor berubah akan mempengaruhi perubahan pada faktor terkait lainnya. Sehingga secara sederhana konsep dari sistem merit ini merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan dengan prestasi kerja.⁸⁷

Sistem merit merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan sehingga penghasilan yang diberikan akan dikaitkan dengan kinerja secara individu.⁸⁸ Sistem merit menurut konsepsi disiplin ilmu merupakan suatu sistem manajemen kepegawaian yang menekankan pertimbangan dasar kompetensi bagi calon yang akan diangkat, ditempatkan, dipromosi, dan dipensiun sesuai Undang-Undang berlaku.⁸⁹

Sistem Merit merupakan sistem yang berlaku bagi Aparatur Sipil Negara di Indonesia sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023. Dalam Pasal 1 angka 15 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 juga mengartikan bahwa : “Sistem Merit adalah penyelenggaraan sistem Manajemen ASN sesuai dengan

⁸⁷ *Ibid.*, hlm. 91.

⁸⁸ Charizma Nugraha Fazli, 2018, *Penerapan Sistem Merit Dalam Pengisian Perangkat Desa*, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, hlm. 13.

⁸⁹ Linda dan Paul, 2011, *Optimizing Talent What Every Leader and Manager Needs to Know to Sustain the Ultimate Workforce*, Information Age Publishing Inc, USA, hlm. 76.

prinsip meritokrasi.” yang artinya sistem merit adalah pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan kompetensi melalui prestasi.⁹⁰

Berdasarkan pada definisi sesuai dengan kalimat tersebut diatas, maka pada dasarnya dapat diperjelas bahwa Kalimat "Sistem Merit adalah penyelenggaraan sistem Manajemen ASN sesuai dengan prinsip “meritokrasi” mengandung definisi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sistem Merit merupakan suatu sistem yang merujuk pada suatu pendekatan dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di mana keputusan terkait rekrutmen, promosi, dan penempatan pegawai didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan prestasi kerja individu, bukan pada faktor *non-objektif* seperti hubungan pribadi, politik, atau *favoritisme*.
2. Penyelenggaraan sistem Manajemen ASN Ini berarti bahwa sistem tersebut diterapkan dalam pengelolaan seluruh aspek sumber daya manusia di lingkungan ASN yang mencakup proses rekrutmen, promosi, penilaian kinerja, pengembangan karier, dan penempatan pegawai.
3. Prinsip Meritokrasi yaitu prinsip di mana individu dipilih dan dipromosikan berdasarkan kemampuan, kompetensi, dan pencapaian mereka. Dalam konteks ASN, ini berarti bahwa posisi dan tanggung jawab diberikan kepada mereka yang paling layak dan kompeten, berdasarkan penilaian objektif dan transparan.

⁹⁰ Berger, L.A., dan Berger, D.R. 2007, *Best Practice on Talent Management mengidentifikasi, mengembangkan dan mempromosikan orang terbaik untuk membangun keunggulan organisasi*, Cetakan ke 2, Penerbit PPM, Jakarta, hlm. 20.

Sistem merit atau “*merit system*” di dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, dilaksanakan agar kinerja birokrasi dapat meningkatkan tugas dan tanggung jawabnya lebih ke professional dan lebih netral karena menghapuskan faktor kedekatan, yang artinya tidak merekrut dalam peningkatan karier atau jabatan aparatur karena ada pertalian saudara, teman dekat atau money politik, tetapi sesuai dengan keahliannya direkrut dengan cara-cara yang professional berdasarkan kompetensi individu yakni independen, netralitas, produktif, integritas, pelayanan prima, pengawasan dan akuntabilitas.

Tujuan Sistem Merit adalah menciptakan kompetensi sumber daya manusia yang professional dan produktifitas yang berkaitan pada manajemen Aparatur Sipil Negara, yang menata dengan baik dari rekrutmen pegawai, Pengembangan Pegawai, dan Penempatan dalam *Job Promosi* yang disesuaikan dengan sistem merit berbasis Kompetensi.⁹¹ Dalam mendapatkan pemimpin aparatur dan aparatur yang kompeten serta berintegritas tersebut, harus sesuai dengan prinsip-prinsip sistem merit, sebagai berikut:

1. melakukan rekrutmen, seleksi dan prioritas berdasarkan kompetisi yang terbuka dan adil;
2. memperlakukan pegawai Aparatur Sipil Negara secara adil dan setara;
3. memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dan menghargai kinerja yang tinggi;

⁹¹ Komisi Aparatur Sipil Negara, 2018, *Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara ASN*, Jakarta, hlm. 9.

4. menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat;
5. mengelola pegawai Aparatur Sipil Negara secara efektif dan efisien;
6. mempertahankan atau memisahkan pegawai Aparatur Sipil Negara berdasarkan kinerja yang dihasilkan;
7. memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada pegawai Aparatur Sipil Negara;
8. melindungi pegawai Aparatur Sipil Negara dari pengaruh-pengaruh politis yang tidak pantas/tepat;
9. memberikan perlindungan kepada pegawai.⁹²

Dalam melaksanakan kebijakan sebagaimana disebutkan di atas, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menetapkan prinsip merit sebagai berikut:⁹³

- a. seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan;⁹⁴
- b. perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
- c. pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
- d. memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;

⁹² Dian Paramita, *Sistem Merit*, Online, <http://www.dianparamita.com/blog/sistem-merit>, diakses 16 Mei 2019, 2015, hlm. 89.

⁹³ Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2017, *Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta, hlm. 78.

⁹⁴ Kaswan, 2016, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, Alfabeta, Bandung, hlm. 78.

- e. memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
- f. menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai asn;
- g. merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
- h. memberikan perlindungan kepada pegawai Aparatur Sipil Negara dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
- i. memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara.⁹⁵

Prinsip dasar sistem merit sebagaimana dimaksud Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara tersebut, maka diperlukan konsistensi Pemerintah dalam melaksanakan Undang-Undang tersebut melalui reformasi birokrasi secara komprehensif. Reformasi birokrasi merupakan konsep yang luas ruang lingkungannya, mencakup pembenahan struktural (kelembagaan) dan kultural, prosedural, dan etika birokrasi yang sangat *complicate*, Pemerintah telah memiliki norma, standar, prosedur dan kriteria dalam penyelenggaraan pemerintahan. Terdapat enam yang harus dicermati dalam sistem merit yaitu:⁹⁶

⁹⁵ Kusumawardani, A., & Suharnomo, 2016, *Analisis Pengaruh Manajemen Talenta dan Global Mindset Terhadap Kinerja Karyawan dan Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*, Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak, *Diponegoro Journal Of Management*, 5,3, hlm.1–15.

⁹⁶ Pella, Darmin, A., Inayati, Ahmad, 2011, *Talent Management Mengembangkan SDM*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hlm. 43.

4. tentang pengorganisasian perencanaan Aparatur Sipil Negara didasarkan pada fungsi organisasi melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja, audit kepegawaian penyesuaian arah kebijakan nasional.
5. perekrutan berorientasi pada talenta terbaik, rekrutmen berbasis jabatan (diversifikasi tes) & sertifikasi, TKD & TKB sistem komputerisasi, orientasi & *engagement* untuk setiap penugasan pada jabatan baru.
6. pengembangan kapasitas dalam mengurangi kesenjangan kompetensi dengan cara pelatihan 20 jam per tahun untuk setiap PNS, *Training Need Analysis (TNA)*, Diklat, *Coaching & Mentoring* berbasis kinerja.
7. Keempat, penilaian kinerja yang berkelanjutan dengan cara membentuk Tim Penilai Kinerja, *Performance dialogue* dan *Merit & performance based incentives*.⁹⁷
8. promosi dan rotasi menuju Pegawai Negeri Sipil yang dinamis dengan cara *talent mapping, succession & career planning* dan rotasi nasional sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia. *Open recruitment* adalah salah satu cara sebelum mendapatkan calon terbaik di organisasi (*talent management*). *Talent mapping* perlu dibentuk melalui *assessment center* yang distandardisasi oleh BKN, sehingga setiap organisasi perlu membentuk asesor internal untuk mendapatkan talent terbaik
9. mengapresiasi secara layak dengan perubahan sistem pensiun dan sistem kompensasi yang memadahi. Pemerintah saat ini akan mengubah sistem

⁹⁷ Atmojo, M. E, 2016, *Analisis proses promosi jabatan Aparatur Sipil Negara*, Studi kasus proses promosi jabatan struktural eselon II di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2014, *Aristo Jurnal*, 7, Juli. hlm.1-10.

pensiun, yaitu Pegawai Negeri Sipil berkontribusi melalui iuran pasti sehingga tidak terlalu membebani anggaran negara.⁹⁸

Pengelolaan aparatur sipil negara berbasis merit merupakan mekanisme yang dinilai paling tepat bagi pengembangan sumber daya manusia birokrasi, karena merupakan contoh pengelolaan birokrasi yang proporsional dan profesional, sehingga meningkatkan kualitas reformasi negara serta birokrasi lebih efisien, efektif dan strategis. Hal ini dapat dicapai dengan memperkuat kapasitas manajemen dan menerapkan manajemen aparatur sipil negara yang transparan, kompetitif, berbasis sistem merit.⁹⁹

Agar hal ini dapat dilakukan secara konsisten dan menjamin penerapan sistem merit dalam penyelenggaraan pemerintahan. Untuk menerapkan sistem merit dalam penyelenggaraan aparatur sipil negara, oleh karena itu perlu diatur peraturan pelaksanaan kewenangan negara dan reformasi birokrasi dengan Peraturan Menteri Nomor 40 Tahun 2018 tentang Penerapan Sistem Merit di Lembaga Negara.¹⁰⁰

Sistem merit dalam penataan dan pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) bersifat kontekstual, artinya penerapannya disesuaikan dengan kebutuhan serta standar keahlian yang berbeda-beda di setiap

⁹⁸ Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017, *Enam Point Penting dalam Sistem Merit*, Online, <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/enam-poin-penting-dalam-sistem-merit>, diakses 20 Mei 2023.

⁹⁹ Bambang Sunaryo, Celly Cecillia, 2014, *Nilai Penting Konsep Affirmative Action Policy Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Berbasis Merit*, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian BKN, Jakarta, hlm. 84.

¹⁰⁰ *Ibid.*, hlm.. 75.

instansi pemerintahan. Setiap instansi memiliki karakteristik, tugas, dan tantangan yang unik, sehingga kriteria dan kompetensi yang diperlukan untuk promosi atau pengisian jabatan tertentu dapat berbeda satu sama lain. Oleh karena itu, sistem merit tidak dapat diterapkan secara seragam, melainkan harus disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan spesifik masing-masing instansi. Fleksibilitas ini memastikan bahwa ASN yang dipromosikan atau ditempatkan dalam jabatan tertentu memiliki keahlian yang relevan dan mampu menjalankan tugas secara optimal sesuai dengan visi, misi, serta prioritas instansi terkait.

Sistem merit harus diterapkan pada semua komponen atau fungsi dalam manajemen Aparatur Sipil Negara.¹⁰¹ Semua fungsi dan komponen dalam manajemen Aparatur Sipil Negara sebagaimana tercantum dalam Pasal 55 (mengatur tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil) dan Pasal 93 (mengatur manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) Undang-Undang Aparatur Sipil Negara harus menerapkan sistem merit. Demi tercapainya prinsip merit ini, perlu adanya penetapan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang mempunyai kewajiban mengembangkan dan mengelola serta bertanggungjawab terhadap kinerjanya.¹⁰²

Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah aspek yang sangat penting dalam menjaga kualitas, transparansi, dan akuntabilitas

¹⁰¹ C. McCrudden, 1998, *Merit Principle*, *Oxford Journal of Legal Studies*, Vol. 18. No. 21, hlm. 545.

¹⁰² Gary Dessler, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Penerbit, PT. Prenhallindo, Jakarta, hlm. 3.

di dalam birokrasi pemerintahan.¹⁰³ Salah satu prinsip yang sangat relevan dalam konteks ini adalah sistem merit, di mana promosi, penempatan, dan pengakuan karier didasarkan pada kemampuan, kualifikasi, dan kinerja yang objektif daripada faktor subjektif seperti nepotisme, kolusi, atau pertimbangan politik. Berikut adalah penjelasan mengapa sistem merit sangat vital dalam pengembangan karier ASN.

Sistem merit memastikan bahwa setiap ASN memiliki kesempatan yang sama untuk memajukan karier mereka. Ini berarti bahwa penilaian kualifikasi dan kinerja ASN didasarkan pada standar yang jelas dan obyektif, bukan pada preferensi subjektif. Dengan demikian, sistem merit memberikan keadilan dalam peluang karier, yang merupakan prinsip dasar *good governance*.

Implementasi sistem merit membantu meningkatkan efisiensi birokrasi. ASN yang dipromosikan berdasarkan kualifikasi dan kinerja mereka cenderung lebih kompeten dalam pekerjaan mereka. Memasangkan individu dengan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian mereka, birokrasi menjadi lebih efisien dalam melaksanakan tugas dan pelayanan publik. Hal ini memiliki dampak positif pada pelayanan masyarakat dan kinerja birokrasi secara keseluruhan.

Sistem merit berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. ASN yang dipilih dan dipromosikan berdasarkan kemampuan mereka akan lebih mungkin memberikan pelayanan yang baik kepada

¹⁰³ Crane dan Hartwell, 2018, *Global talent management A life cycle view of the interaction between human and social capital*, Journal of World Business, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.002>.

masyarakat. Memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka, yang membantu memastikan bahwa kebutuhan masyarakat terpenuhi dengan baik.¹⁰⁴

Sistem Merit juga membantu mengurangi praktik korupsi dan nepotisme. Aturan yang ketat dan prosedur yang transparan dalam sistem merit membuat sulit bagi pihak-pihak yang tidak sah untuk memanipulasi atau mempengaruhi pengembangan karier ASN. Prinsip merit menciptakan kejelasan dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan.

ASN akan termotivasi untuk terus meningkatkan kualifikasi dan kinerja mereka saat mereka menyadari bahwa promosi dan pengakuan karier mereka didasarkan pada prestasi yang mereka capai. Ini merangsang pembelajaran berkelanjutan dan perkembangan diri yang mendorong ASN untuk berinovasi dan menjadi profesional yang lebih baik.

Dalam sistem merit, *profesionalisme* menjadi fokus utama. ASN yang dipilih berdasarkan kemampuan mereka dipercaya untuk mengemban tugas dan tanggung jawab secara profesional.¹⁰⁵ Prinsip ini mengubah birokrasi menjadi lembaga yang lebih profesional dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.¹⁰⁶

Sistem merit adalah salah satu elemen kunci dalam upaya reformasi birokrasi dan pencapaian *good governance*. Prinsip ini memastikan bahwa

¹⁰⁴ Meyrina, R. S. A, 2016, *Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan UndangUndang Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 Di Kementerian Hukum Dan HAM. Pedagogia*, 10, no.2, juli 2016, hlm. 175–185, <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

¹⁰⁵ Muhammad Riora, *NetraLitas Politik Aparatur Sipil Negara Dalam Prespektif Perlindungan Hak Asasi Manusia*, jurnal hukum 4, no 2, oktober 2020, hlm. 364- 365.

¹⁰⁶ *Ibid.*, hlm. 75.

kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggung jawab demi kepentingan masyarakat. Reformasi birokrasi yang efektif harus mencakup penerapan sistem merit dalam pengembangan karier ASN.¹⁰⁷

Sistem merit memberikan arah yang jelas tentang bagaimana seseorang dapat mencapai kemajuan karier. Ini menciptakan jalan yang jelas untuk ASN yang ingin terus berkembang dalam pekerjaan mereka. Mereka tahu bahwa jika mereka bekerja keras dan meningkatkan keterampilan mereka, mereka memiliki peluang yang baik untuk promosi.

Sistem Merit dapat digunakan sebagai mekanisme yang efektif bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mengembangkan karier mereka menuju jabatan yang lebih tinggi. Melalui sistem ini, promosi dan pengembangan karier ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan prestasi kerja, sehingga memastikan bahwa hanya individu yang benar-benar layak dan berkompeten yang mendapatkan kesempatan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

Sistem Merit adalah dasar yang penting dalam pengembangan karier ASN dan fungsi birokrasi yang efisien. Hal ini mengakui nilai individu yang berkinerja tinggi dan membantu memastikan bahwa pelayanan publik yang berkualitas disediakan kepada masyarakat. Penerapan sistem merit adalah salah satu langkah penting dalam mencapai *good governance* dan

¹⁰⁷ Setyowati, Endah, 2010, *Merit System in Recruitment and Selection Process of Civil Servant Candidate in Malang Indonesia Implementation of Recruitment and Selection of Civil Servant Candidate in 2010*, Journal of Administrative Science and Policy Studies, Vol. 4 No.1, hlm. 83-95.

meningkatkan kualitas birokrasi serta kehidupan masyarakat secara keseluruhan.¹⁰⁸

2.2.2. Persyaratan Sistem Merit

Persyaratan Sistem Merit adalah prinsip yang menuntut bahwa pengangkatan, promosi, dan pengembangan karier pegawai didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan pada hubungan pribadi atau faktor non-profesional lainnya. Dalam sistem ini, proses rekrutmen dan penilaian pegawai harus dilakukan secara objektif, transparan, dan adil, dengan tujuan untuk memastikan bahwa setiap individu yang terpilih untuk suatu posisi memiliki kemampuan terbaik dan paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sistem ini juga mendorong kesetaraan kesempatan bagi semua pegawai untuk berkembang dan maju dalam karier mereka berdasarkan meritokrasi.

2.3 Konsep *Good Governance*

2.3.1 Pengertian *Good Governance*

Setiap warga negara khususnya Indonesia menginginkan pemerintahan yang bersih dan baik, sehingga permasalahan pengelolaan industri di Indonesia dapat terselesaikan dengan baik. Indonesia telah menganut konsep *good governance* atau tata pemerintahan yang baik. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan menjadi landasan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik,

¹⁰⁸ Stahl O. Glenn, 1962, *The Merit System, Manpower, and The Human Age*, Civil Service Journal, v.1 April – June 1961, hlm. 5– 6.

dengan tujuan mencegah kolusi, korupsi, dan nepotisme. Oleh karena itu, Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan harus mampu mewujudkan pemerintahan dengan birokrasi yang transparan, efisien dan lebih baik. Menurut Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance*, pemerintah Indonesia saat ini sedang berupaya keras menerapkan tata kelola yang baik untuk mewujudkan pemerintahan yang berwibawa dan bersih.

Istilah “*government*” dan “*governance*” seringkali diartikan sama, yaitu bagaimana kekuasaan dijalankan dalam suatu organisasi, lembaga, atau negara. Pengertian pemerintah mengacu pada suatu entitas yang menjalankan kekuasaan negara di suatu negara. Pada saat yang sama, tata kelola sering kali didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan dan proses pelaksanaan keputusan atau tidak. Selain itu, terdapat definisi mengenai *good governance*, namun definisi yang paling umum adalah *good governance*.

Bank Dunia mendefinisikan *good governance* sebagai penyelenggaraan manajemen pembangunan yang andal dan bertanggung jawab sesuai dengan prinsip demokrasi, pasar yang efisien, pencegahan penyalahgunaan dana investasi, pencegahan korupsi baik politik maupun administratif, penerapan disiplin anggaran dan pembentukan kebijakan hukum dan politik. kerangka kerja untuk pertumbuhan bisnis. Bank Dunia memiliki gagasan untuk memperkenalkan tata kelola yang baik sebagai

“program manajemen sektor publik” sebagai bagian dari membangun tata kelola yang baik dalam persyaratan bantuan pembangunan.

Bank Dunia mendefinisikan tata kelola sebagai “pelaksanaan kekuasaan politik untuk mengatur masyarakat”, di mana legitimasi dan konsensus politik merupakan prasyarat bagi pembangunan berkelanjutan. Aktor negara (pemerintah), dunia usaha, dan masyarakat sipil harus bekerja sama untuk mencapai konsensus, dan peran negara bukan lagi sebagai regulator, melainkan hanya sebagai aktor pendukung (*enabler*). Oleh karena itu, legitimasi dan konsensus politik yang merupakan pilar utama tata kelola pemerintahan yang baik menurut Bank Dunia hanya dapat tercipta dengan melibatkan sebanyak mungkin aktor non-negara dan membatasi keterlibatan negara atau pemerintah.¹⁰⁹

Sejak tahun 1980an dan 1990an, negara dan lembaga donor terus mendefinisikan ulang dan mereformasi ketentuan bantuan kepada penerimanya. Hingga saat ini, negara-negara dan lembaga donor seperti Dana Moneter Internasional (IMF), Bank Dunia, dan Amerika Serikat semakin menekankan kinerja dan tata kelola yang baik sebagai syarat pemberian bantuan, yang dikenal dengan istilah “selektivitas” atau komitmen negara penerima. menunjukkan pendekatan serius terhadap reformasi di bidang ekonomi dan sosial, termasuk beberapa aspek lainnya, yaitu reformasi menyeluruh pada tata kelola pemerintahan, administrasi dan

¹⁰⁹ bayu Kharisma, *Good Governance Sebagai Suatu Konsep Dan Mengapa Penting Dalam Sektor Publik Dan Swasta Suatu Pendekatan Ekonomi Kelembagaan*, Jurnal Buletin Studi Ekonomi 19, no. 1, 2014, hlm. 10.

birokrasi, berdasarkan neoliberalisme, berbasis pasar dan penerapan prinsip-prinsip manajemen baru.¹¹⁰

Berdasarkan tinjauan literatur, *good governance* adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political frame work* bagi tumbuhnya aktifitas usaha. Padahal, selama ini birokrasi di daerah dianggap tidak kompeten. Pemerintah daerah selalu diragukan kapasitasnya dalam menjalankan desentralisasi. Mereformasi diri dari pemerintahan yang korupsi menjadi pemerintahan yang bersih dan transparan.¹¹¹

Menurut Rustini Wiriaatmadja *good governance* memiliki cakupan yang sangat luas, yang mencakup segala aspek kehidupan yang luas mulai dari aspek hukum, politik, ekonomi dan sosial serta terkait erat dengan tugas pokok fungsi penyelenggaraan kekuasaan negara baik eksekutif, legislatif dan yudikatif. Penerapan prinsip-prinsip *good governance* yang diwujudkan pada sistem pemerintahan dalam praktiknya harus menjadi inspirasi dan

¹¹⁰ Hetifah Sj. Sumarto, 2003, *Inovasi, Partisipasi, Dan Good Governance*, Yayasan Obor Indonesia, Bandung, hlm. 34.

¹¹¹ Agus Dwiyanto, 2021, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, UGM Perss, Jogjakarta, hlm. 1.

tercermin pada mekanisme perencanaan, penetapan dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah.¹¹²

Secara lebih spesifik Thoha mengemukakan bahwa tata pemerintahan baik (*good governance*) merupakan suatu kondisi yang menjamin adanya proses kesejajaran, kesamaan, kohesi, dan keseimbangan peran serta, adanya saling mengontrol yang dilakukan oleh komponen yakni pemerintahan (*government*), rakyat (*citizen*) atau *civil society*, dan usahawan (*business*) yang berada di sektor swasta. Ketiga komponen itu mempunyai tata hubungan yang sama dan sederajat.¹¹³

Selain Menurut Thoha, *United Nation Development Program* (UNDP), juga mencoba mendefinisikan tentang istilah *governance*, dimana UNDP melihat *Good Governance* sebagai suatu proses yang memposisikan rakyat dapat mengatur ekonominya, institusi dan sumber-sumber sosial dan politiknya tidak hanya sekedar dipergunakan untuk pembangunan, tetapi juga untuk menciptakan kohesi, integrasi, serta untuk kesejahteraan rakyatnya.¹¹⁴

Secara konseptual pengertian kata baik (*good*) dalam istilah pemerintahan yang baik (*good governance*) mengandung dua pemahaman: Pertama, nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan

¹¹² Rustini Wiriaatmadja, 2004, *Dimensi Hukum Pengawasan terhadap BUMN yang Menjual Sahamnya di Pasar Modal Go Public dalam Rangka Menunjang Perekonomian Nasional*, Disertasi, Program Pascasarjana Univeristas Padjajaran, Bandung, hlm. 129.

¹¹³ Miftah Thoha, 2017, *Birokrasi dan Politik di Indonesia*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, hlm.63.

¹¹⁴ Ambar Teguh Sulistiyani ed., 2011, *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Penerbit Gava Media, Yogyakarta, hlm. 22.

kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial. Kedua, aspek-aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Berdasarkan pengertian ini pemerintahan yang baik berorientasi pada dua hal yaitu : Pertama Orientasi ideal Negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional, dan kedua, Pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif dan efisien melakukan upaya pencapaian tujuan nasional.¹¹⁵

Governance sering kali diartikan sebagai proses dan proses pengambilan keputusan diimplementasikan atau tidak diimplementasikan. Istilah manajemen dapat digunakan dalam beberapa konteks, seperti manajemen korporasi, internasional, nasional, dan lokal. Selain itu, analisis manajemen lebih berfokus pada aktor formal dan informal yang terlibat dalam pengambilan keputusan dan implementasi keputusan yang dibuat, struktur formal dan informal yang digunakan dalam pengambilan keputusan.¹¹⁶

Konsep mengenai *Good Governance* mulai dikenal dan dibicarakan secara lebih dalam kurang lebih mulai tahun 1990 sebagai wacana penting yang muncul dalam berbagai pembahasan, diskusi, penelitian, dan seminar, baik di lingkungan pemerintah, dunia usaha swasta, dan masyarakat termasuk lingkungan para akademisi. Sejak terjadinya krisis moneter dan

¹¹⁵Andi Kasmawati, *Analisis Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Prima*, Jurnal Humanis, Volume XII Nomor 2, Juli 2011, hlm.125.

¹¹⁶Diana Fajarwati, 2011, Penelitian ini berjudul *Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance di Lingkungan Internal Perusahaan Umum Badan Urusan*.

krisis kepercayaan yang mengakibatkan perubahan dramatis pada tahun 1998, sehingga penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam penanggulangan krisis kepercayaan dan krisis moneter di Indonesia merupakan salah satu solusi dalam rangka penanggulangan krisis yang telah terjadi dan merupakan suatu keniscayaan dalam upaya pencapaian tujuan nasional yang telah digariskan oleh konstitusi.¹¹⁷

Indonesia telah memulai berbagai inisiatif yang dirancang untuk mempromosikan apa yang dinamakan sebagai *Good Governance*, akuntabilitas dan partisipasi yang lebih luas. Ini sebagai awal yang penting dalam menyebarkan gagasan yang mengarah pada perbaikan *governance* dan demokrasi partisipasi di Indonesia. *Good Governance* dipandang sebagai paradigma baru dan menjadi ciri yang perlu ada dalam sistem administrasi publik. Secara umum *Good Governance* diartikan sebagai kualitas hubungan antara pemerintah dan masyarakat yang dilayani dan dilindunginya. Dalam hal ini disektor publik *governance* diartikan sebagai suatu proses tata kelola pemerintahan yang baik dengan melibatkan pengambil kebijakan, terhadap berbagai kegiatan perekonomian, sosial politik dan pemanfaatan beragam sumber daya seperti sumber daya

2.3.2. Pencapaian *Good Governance*

Pencapaian *good governance* adalah upaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, yang ditandai oleh prinsip-prinsip seperti

¹¹⁷ Romi, *Implementasi Good Governance Dan Perizinan Dalam Pemanfaatan Ruang Di Indonesia*, *Jurnal Ilmu Hukum* Volume 2 No. 2, hlm. 3.

transparansi, akuntabilitas, partisipasi, responsivitas, efektivitas, efisiensi, dan supremasi hukum.

Good governance bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat secara adil dan berkelanjutan, dengan mengelola sumber daya publik secara bertanggung jawab dan berorientasi pada kepentingan umum. Pencapaian *good governance* berarti bahwa pemerintah dan lembaga-lembaganya berfungsi secara optimal, menjaga integritas, menghindari korupsi, dan memastikan bahwa proses pengambilan keputusan dilakukan secara inklusif dan terbuka, sehingga dapat dipercaya dan diandalkan oleh masyarakat.

2.3.3. Prinsip-prinsip *Good Governance*

Konsep mengenai *good governance* di Indonesia yang digunakan sebagai dasar dalam berbagai kegiatan-kegiatan seperti perekonomian, sosial politik dan pemanfaatan beragam sumber daya seperti sumber daya alam, keuangan dan manusia bagi kepentingan rakyat, sebagaimana dimaksud dilakukan dengan berbagai prinsip-prinsip. UNDP didalam dokumennya kemudian secara tegas membagi prinsip-prinsip *good governance*, sehingga suatu pemerintahan dapat dikatakan baik apabila dalam menjalankan pelayanannya didasarkan pada prinsip-prinsip antarlain:¹¹⁸

¹¹⁸ Safrijal, et.al. Penerapan Prinsip-Prinsip *Good governance* Oleh Aparatur Pelayanan Publik Di Kecamatan Kluet Utara Kabupaten Aceh Selatan, Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Kewarganegaraan Unsyiah Volume 1, Nomor 1 Agustus 2016, hlm. 176-191.

1. Prinsip Partipasi (*participation*). Dimana dalam prinsip ini setiap orang atau warga masyarakat, baik laki-laki maupun perempuan, memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan, baik langsung maupun melalui lembaga perwakilan, sesuai dengan kepentingan dan aspirasinya masing-masing.
2. Prinsip aturan Hukum (*rule of law*). Kerangka aturan hukum dan perundang-undangan harus berkeadilan, ditegakkan, dan dipatuhi secara utuh, terutama aturan hukum tentang hak asasi manusia.
3. Prinsip transparansi (*transparency*). Transparansi harus dibangun dalam kerangka kebebasan aliran informasi ¹¹⁹
4. Prinsip daya Tanggap (*responsiveness*). Setiap institusi dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*)
5. Prinsip Berorientasi Konsensus (*consensus orientation*). Pemerintahan yang baik akan bertindak sebagai penengah bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsesus atau kesempatan yang terbaik bagi kepentingan masing- masing pihak, dan jika dimungkinkan juga dapat diberlakukan terhadap berbagai kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan pemerintah.
6. Prinsip Berkeadilan (*equity*). Pemerintahan yang baik akan memberi kesempatan yang baik terhadap laki-laki maupun perempuan dalam upaya mereka untuk meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya.

¹¹⁹ Setiawan. J.S. Endarlin. *Implementasi Dalam Birokrasi Pembangunan*, Remaja Rosdakarya Offset, Bandung, hlm. 76.

7. Prinsip Efektif dan efisien (*effectiveness and efficiency*). Setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan berbagai sumber-sumber yang tersedia dengan sebaik-baiknya.
8. Prinsip Akuntabilitas (*accountability*). Para pengambil keputusan dalam organisasi sektor publik, swasta, dan masyarakat madani memiliki pertanggungjawaban (akuntabilitas) kepada publik (masyarakat umum), sebagaimana halnya kepada para pemilik kepentingan (stakeholders).
9. Prinsip Visi Strategis (*strategic holders*). Para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia, bersamaan dengan dirasakannya kebutuhan untuk pembangunan tersebut.

Pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat penting dalam konteks administrasi publik yang baik (*good governance*) dan penerapan prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas. *Good governance* adalah kerangka kerja yang menekankan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dalam penyelenggaraan pemerintahan, termasuk efisiensi, efektivitas, partisipasi, serta hak asasi manusia.¹²⁰

Transparansi adalah salah satu prinsip utama dalam *good governance*. Proses pengembangan karier PNS, mulai dari penerimaan hingga promosi, harus dilakukan dengan cara yang terbuka, jelas, dan mudah dipahami oleh semua pihak yang terkait, termasuk masyarakat umum. Transparansi

¹²⁰ Lewis, R.E dan Heckman, R.J, 2006, *Talent Management: A Critical Review*, Human Resources Management Review, 16 (2), hlm. 139-154.

memungkinkan pemantauan dan evaluasi yang lebih baik, dan menghindari praktik-praktik nepotisme atau korupsi yang dapat merusak integritas sistem.

Akuntabilitas adalah prinsip lain yang sangat penting dalam *good governance*. Pengembangan karier PNS harus berdasarkan pada kriteria dan standar yang jelas, dengan penekanan pada kinerja yang berkualitas. PNS harus bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka dalam perjalanan karier. Akuntabilitas menciptakan insentif untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan mendukung kinerja yang unggul.¹²¹

Dalam konteks pengembangan karier PNS, ini berarti bahwa penilaian kinerja, promosi, serta pelatihan dan pengembangan harus didasarkan pada prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas. Kriteria-kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja harus tersedia untuk publik dan dapat diakses oleh semua pihak yang berkepentingan. Proses seleksi dan promosi harus didasarkan pada kepatuhan yang ketat terhadap standar yang telah ditetapkan dan tidak dipengaruhi oleh pertimbangan politik atau non-kinerja. Pengembangan karier PNS akan menciptakan sistem yang lebih adil, transparan, dan akuntabel, yang akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan *good governance*, termasuk pelayanan publik yang lebih baik dan pemerintahan yang lebih efisien dan efektif.¹²²

¹²¹ United Nation Development Programme, 2015, *Meritocracy for Public Service Excellence*, UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore, hlm. 76.

¹²² Sudrajat, T, 2014, Eksistensi kebijakan pengisian jabatan struktural dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia aparatur berbasis merit, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 8 (1), hlm 20.

Sistem merit dijalankan dengan baik, maka kemungkinan besar akan terwujudnya **good governance**. Sistem merit, yang menekankan pengangkatan dan promosi Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan prestasi kerja, sejalan dengan prinsip-prinsip inti good governance, seperti transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, dan keadilan. Berikut penjelasan bagaimana pelaksanaan sistem merit yang baik dapat mendukung pencapaian good governance:

1. **Transparansi dan Akuntabilitas:** Sistem merit yang diterapkan dengan baik memastikan bahwa semua proses pengangkatan, promosi, dan penempatan jabatan dilakukan secara terbuka dan objektif. Hal ini berarti bahwa keputusan tidak didasarkan pada faktor politik, nepotisme, atau korupsi, melainkan pada kemampuan individu. Transparansi dalam proses ini akan meningkatkan kepercayaan publik, sementara akuntabilitas akan dipastikan dengan adanya mekanisme evaluasi yang jelas dan sistematis.
2. **Efektivitas dan Efisiensi:** Dengan menempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat berdasarkan kompetensi dan prestasi, sistem merit meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam birokrasi. ASN yang kompeten akan lebih mampu menjalankan tugas-tugas pemerintahan dengan baik, sehingga pelayanan publik dapat diberikan dengan lebih efisien. Hal ini mencerminkan prinsip good governance yang berupaya memaksimalkan sumber daya untuk mencapai hasil terbaik.
3. **Pemberantasan Korupsi dan Nepotisme:** Pelaksanaan sistem merit yang konsisten mengurangi ruang untuk praktik jual beli jabatan, korupsi, atau

nepotisme. Ketika jabatan diisi oleh individu yang memiliki kualifikasi dan kompetensi, bukan karena faktor non-kinerja seperti kedekatan politik atau finansial, maka integritas birokrasi akan terjaga. Ini penting untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih, yang merupakan salah satu aspek krusial dari good governance.

4. Keadilan dan Kesetaraan: Sistem merit memastikan bahwa setiap ASN memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan dipromosikan berdasarkan kemampuan mereka. Hal ini sesuai dengan prinsip keadilan dan kesetaraan dalam good governance, di mana semua individu diperlakukan dengan adil tanpa diskriminasi. ASN yang merasa diperlakukan secara adil akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

2.4 Tinjauan Aparatur Sipil Negara

2.4.1 Pengertian ASN

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah istilah yang mencakup seluruh pegawai negeri di Indonesia, termasuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K). ASN bekerja di instansi pemerintah dan memiliki tugas serta tanggung jawab dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

ASN diatur oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menetapkan bahwa ASN diangkat oleh pejabat pemerintah dan digaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang

berlaku. Tujuan dari ASN adalah untuk mewujudkan birokrasi yang efektif, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Pemahaman Aparatur Sipil Negara mempunyai amat penting dalam rangka menciptakan masyarakat madani yang taat hukum, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD NRI Tahun 1945). Hal tersebut dilakukan guna mencapai tujuan yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia “Pegawai Aparatur Sipil Negara terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.”¹²³

Menurut Pasal 1 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok Kepegawaian, Pegawai Negeri Sipil adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat-syarat tertentu, diangkat oleh pegawai negeri sipil yang berwenang, dan memegang tugas-tugas lain pemerintahan serta mempunyai jabatan. membayar gaji. berdasarkan ketentuan Undang-undang yang berlaku.

¹²³ Aparatur Sipil Negera https://id.wikipedia.org/wiki/Aparatur_Sipil_Negara, diakses 14 Mei 2019.

Menurut Mahfud MD, dibagi menjadi dua bagian, yaitu pengertian stipulatif dan pengertian eksentif. Penjelasan adalah:¹²⁴

a. Pengertian Stipulatif

Makna yang menstimulasi ditentukan oleh perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Pokok Kepegawaian. asas kepegawaian dalam Undang-Undang Nomor 43 ayat 1 ayat 1, dan tentang Pokok Kepegawaian ayat 3 ayat 1. Yang dimaksud dengan Pasal 1(1) adalah hubungan pejabat publik dengan hukum (administrasi), sedangkan Pasal 3 ayat (1) mengatur hubungan antar pejabat dan pemerintah atau mengenal kedudukan pegawai negeri

b. Pengertian ekspansif

Selain aturan tersebut, ada sebagian kelompok yang menurut Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Pokok Kepegawaian bukanlah PNS sebenarnya, namun dalam hal tertentu diperlakukan dan diperlakukan sama dengan PNS. makna Selain makna kondisional, terdapat makna yang menyangkut hal-hal tertentu. Istilah ini meliputi;

- a. Ketentuan pasal 415-437 KUHP;
- b. Ketentuan Pasal 92 KUHP;
- c. Ketentuan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001, Undang-Undang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi Nomor 31 Tahun 1999, dan Ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1974 tentang Pembatasan Kegiatan Pegawai Negeri Sipil di Badan Usaha Swasta.

¹²⁴ Hartini, *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*, hlm. 12.

Pegawai Aparatur Sipil Negara berkedudukan sebagai unsur aparat negara dan melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh Instansi Pemerintah serta harus terbebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik. Pegawai Aparatur Sipil Negara dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik. Selain untuk menjauhkan birokrasi dari pengaruh politik, hal ini dimaksudkan untuk menjamin keutuhan, kekompakan dan persatuan Aparatur Sipil Negara, serta dapat memusatkan segala perhatian, pikiran, dan tenaga pada tugas yang dibebankan. Pegawai Aparatur Sipil Negara berfungsi sebagai:

- a. pelaksana kebijakan publik;
- b. pelayan publik;
- c. perekat dan pemersatu bangsa.

Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia bertugas:¹²⁵

- a. melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas;
- c. mempererat persatuan dan kesatuan negara kesatuan republik indonesia.

Pegawai Aparatur Sipil Negara juga berperan sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayan publik

¹²⁵ Yudiantmaja, W. E, 2015, *Politisasi Birokrasi, Pola Hubungan Politik dan Birokrasi di Indonesia*, Jurnal Ilmu Administrasi Negara JUAN, 3(1), hlm.10–28.

yang professional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.¹²⁶

Aparatur Sipil Negara juga memiliki beberapa fungsi jabatan, diantaranya:¹²⁷

1. Jabatan Administrasi

Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Setiap jabatan administrasi ditetapkan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Jabatan administrasi terdiri atas:

- a. Jabatan administrator, bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan;
- b. Jabatan pengawas, bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana, dan;
- c. Jabatan pelaksana, bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

2. Jabatan Fungsional

Jabatan fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada

¹²⁶ Kardo, Wilujeng, S., & Suryaningtyas, D, 2018, *Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Di Transformer Center Kabupaten Batu*, Journal Riset Mahasiswa Manajemen JRMM, 6(1), hlm.1–7.

¹²⁷ *Ibid.*, hlm. 89.

keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan fungsional dalam Aparatur Sipil Negara terdiri atas:¹²⁸

- a. Jabatan fungsional keahlian, terdiri dari 4 (empat) tingkatan yakni ahli utama, ahli madya, ahli muda, dan ahli pertama;
- b. Jabatan fungsional keterampilan, terdiri dari 4 (empat) tingkatan yakni penyelia, mahir, terampil, dan pemula.

3. Jabatan Pimpinan Tinggi

Jabatan pimpinan tinggi adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah. Jabatan pimpinan tinggi terdiri atas:

- a. Jabatan pimpinan tinggi utama;

Jabatan Pimpinan Tinggi Aparatur Sipil Negara adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah. Jabatan Pimpinan Tinggi berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah. Jabatan Pimpinan Tinggi hanya dapat diduduki paling lama 5 (lima) tahun dan dapat diperpanjang berdasarkan pencapaian kinerja, kesesuaian kompetensi, dan berdasarkan kebutuhan instansi setelah mendapat persetujuan Pejabat Pembina Kepegawaian dan berkoordinasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara.

- b. Jabatan pimpinan tinggi madya

Jabatan Pimpinan Tinggi Madya adalah salah satu posisi kepemimpinan tertinggi dalam struktur organisasi suatu instansi atau

¹²⁸ *Ibid.*, hlm. 71.

lembaga pemerintahan. Posisi ini menempati tingkat eselon yang tinggi dan memiliki tanggung jawab strategis dalam perumusan, pengembangan, dan implementasi kebijakan serta program kerja di tingkat lembaga tersebut. Jabatan Pimpinan Tinggi Madya berada di atas tingkat eselon lainnya, seperti eselon menengah dan eselon pelaksana.

Karakteristik utama dari Jabatan Pimpinan Tinggi Madya adalah memiliki wewenang dan tanggung jawab yang luas dalam mengelola dan mengarahkan berbagai kegiatan organisasi. Mereka sering kali bertanggung jawab atas satu atau beberapa bidang kerja yang memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Posisi ini juga sering kali melibatkan pengambilan keputusan strategis dan berkontribusi pada perencanaan jangka panjang serta pengembangan visi organisasi.

c. Jabatan pimpinan tinggi pratama.

Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama memegang peran penting dalam struktur organisasi pemerintahan di Indonesia. Dalam konteks ini, eselon ini terdiri dari jabatan-jabatan puncak yang memiliki tanggung jawab besar terkait perumusan kebijakan strategis, pengambilan keputusan tingkat tinggi, dan pengelolaan sumber daya organisasi secara menyeluruh. Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama berada di atas tingkat eselon madya dan eselon pelaksana.

Contoh-contoh jabatan yang termasuk dalam eselon Pimpinan Tinggi Pratama antara lain direktur, kepala biro, asisten deputi, sekretaris direktorat jenderal, sekretaris inspektorat jenderal, sekretaris badan, kepala pusat, inspektur, Kepala Kantor Wilayah, kepala balai besar, asisten sekretariat daerah provinsi, sekretaris daerah kabupaten/kota, Asisten Sekertariat daerah/kabupaten/kota, kepala dinas/kepala badan provinsi, Kepala dinas/kepala badan kabupaten/kota, sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan jabatan lain yang setara. Para pemegang jabatan Pimpinan Tinggi Pratama ini memiliki peran kunci dalam menyusun kebijakan, merancang strategi, dan mengambil keputusan yang berdampak pada jalannya pemerintahan atau lembaga yang mereka pimpin. Tugas-tugas mereka mencakup mengelola sumber daya manusia dan anggaran, memastikan pelaksanaan kebijakan sesuai dengan arah yang diinginkan, serta menjaga integritas dan efektivitas organisasi.

Jabatan pimpinan tinggi berfungsi untuk memimpin dan memotivasi setiap Pegawai Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah melalui:

- a. Kepeloporan dalam bidang:¹²⁹
 1. Keahlian profesional;
 2. Analisis dan rekomendasi kebijakan; dan
 3. Kepemimpinan manajemen.
- b. Pengembangan kerjasama dalam instansi lain; dan

¹²⁹ Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YPKN, Yogyakarta, hlm.100

c. Keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar Aparatur Sipil Negara dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku Aparatur Sipil Negara.

Setiap Jabatan Pimpinan Tinggi ditetapkan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas, serta persyaratan lain yang dibutuhkan. Struktural Pemerintah Negara Indonesia sebagai salah satu organisasi, maka lingkup kepegawaian pun dapat dibagi atas beberapa jenis pegawai sebagai sumber daya manusia dari pemerintah Negara Indonesia, termasuk Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari pegawai negeri. Pegawai Negeri Sipil tidak dapat dipisahkan dari pengertian pegawai negeri itu sendiri.¹³⁰

Kepegawaian mempunyai asal kata pegawai, yang diberi awalan dan akhiran sehingga mengubah arti kata asalnya seperti yang di kemukakan oleh Buchari Zainun sebagai berikut: Pegawai adalah kata benda berupa orang-orang atau sekelompok orang yang mempunyai status tertentu, karena pekerjaannya. Sedangkan Kepegawaian berubah maknanya menjadi segala sesuatu yang terkait dengan pegawai yang oleh sesuatu organisasi dipertimbangkan untuk menjadi urusan organisasi tersebut.¹³¹

Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Pegawai Negeri mempunyai peranan yang

¹³⁰ Syahrani, Riduan, 2008, *Perkawinan dan Perceraian Bagi Pegawai Negeri Sipil*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, hlm. 11.

¹³¹ Zainun Buchari, 2015, *Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Pemerintah Negara Indonesia*, cetakan ketiga, Toko Gunung Agung, Jakarta, hlm. 8.

penting sebab pegawai negeri merupakan unsur aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan negara. “Pegawai Negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.”¹³²

Kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan nasional terutama sekali tergantung pada kesempurnaan aparatur negara yang pada pokoknya tergantung dari kesempurnaan pegawai negeri. Pegawai Negeri Sipil, menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, “Pegawai” berarti “orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan atau sebagainya) sedangkan “Negeri” berarti negara atau pemerintah, jadi Pegawai Negeri Sipil adalah orang yang bekerja pada Pemerintah atau Negara. Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara yang diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas didalam suatu jabatan negeri dan digaji, pengangkatan ini warga negara harus memenuhi syarat yang sudah ditentukan.¹³³

Dalam konteks hukum publik, Pegawai Negeri Sipil bertugas membantu Presiden sebagai kepala pemerintahan dalam menyelenggarakan pemerintahan, tugas melaksanakan peraturan perundang-undangan, dalam arti kata wajib mengusahakan agar setiap peraturan perundang-undangan ditaati oleh masyarakat. Dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan pada umumnya, pegawai negeri diberikan tugas kedinasan untuk

¹³² Moekijat., 2009, *Administrasi Kepegawaian Negara Indonesia*, Sumber Indah, Bandung, hlm. 3.

¹³³ Sedarmayanti, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Reformasi Birokrasi, Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PT. Refika Aditama, Bandung,

dilaksanakan sebaik-baiknya. Pegawai negeri sebagai abdi negara juga wajib setia dan taat kepada Pancasila sebagai falsafah dan ideologi negara, kepada UUD NRI Tahun 1945, kepada negara dan kepada pemerintah. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat dituntut untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, karenanya pegawai negeri harus mempunyai kesetiaan, ketaatan penuh terhadap Pancasila, UUD NRI Tahun 1945, Negara dan Pemerintahan sehingga dapat memusatkan segala perhatian dan pikiran serta mengerahkan segala daya upaya dan tenaganya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.¹³⁴

Dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2023 juga menjelaskan bahwa : “Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.”

Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2023 merupakan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Kepegawaian dan memiliki Nomor Induk Pegawai (NIP) secara nasional.”¹³⁵ “Pengertian Pegawai Negeri Sipil juga dikemukakan oleh Kranenburg bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah pejabat yang ditunjuk, jadi pengertian tersebut tidak termasuk terhadap mereka yang memangku jabatan mewakili seperti

¹³⁴ *Ibid.*, hlm. 71.

¹³⁵ *Ibid.*

anggota parlemen, presiden dan sebagainya.”¹³⁶ Kedudukan dan peranan dari Pegawai Negeri dalam setiap organisasi pemerintahan sangatlah menentukan, sebab Pegawai Negeri Sipil merupakan tulang punggung pemerintahan dalam melaksanakan pembangunan nasional.

Aparatur Sipil Negara saat ini mengenal istilah promosi dan mutase dalam UU ASN, Promosi dan mutasi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi kebutuhan yang semakin mendesak dan harus dilakukan sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang ASN. UU ASN menekankan pentingnya penerapan prinsip meritokrasi dalam penempatan dan pengembangan karier ASN, di mana rotasi dan mutasi menjadi instrumen kunci untuk memastikan bahwa birokrasi tetap dinamis, adaptif, dan bebas dari stagnasi. Proses rotasi dan mutasi yang diatur secara ketat melalui UU ASN bertujuan untuk mencegah terbentuknya jaringan kekuasaan yang bisa disalahgunakan jika ASN terlalu lama menduduki jabatan yang sama.

Promosi dan mutasi yang dilakukan secara berkala dan sesuai dengan aturan juga berfungsi untuk memperluas wawasan dan pengalaman ASN, memperkuat kemampuan mereka dalam menangani berbagai tugas di berbagai bidang, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Memindahkan ASN ke berbagai posisi atau unit kerja yang berbeda, diharapkan mereka dapat mengembangkan kompetensi baru dan membawa inovasi serta perspektif segar ke dalam lingkungan kerja yang baru.

¹³⁶ Sri Hartini, dkk., 2014, *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Sinar Grafika, Jakarta, hlm. 31.

Selain itu, rotasi dan mutasi yang diatur oleh UU ASN juga menjadi langkah penting dalam upaya mencegah praktik-praktik korupsi dan penyalahgunaan wewenang. Membatasi periode jabatan ASN dalam satu posisi tertentu, risiko terjadinya penyalahgunaan kekuasaan dapat diminimalisir, sehingga tercipta birokrasi yang lebih akuntabel dan transparan. Rotasi dan mutasi tidak hanya merupakan langkah administratif, tetapi juga strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperkuat integritas, profesionalisme, dan tata kelola pemerintahan yang baik di Indonesia.

Promosi dan mutasi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) diperlukan sebagai mekanisme penting untuk menghindari penyalahgunaan wewenang dan mencegah praktik korupsi. Seorang ASN menduduki jabatan yang sama dalam jangka waktu yang terlalu lama, ada potensi risiko terbentuknya jaringan kekuasaan yang dapat disalahgunakan untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Penempatan yang berkepanjangan di satu posisi juga dapat menimbulkan rasa aman yang berlebihan, sehingga ASN mungkin menjadi kurang akuntabel dan lebih rentan terhadap godaan untuk melakukan tindakan koruptif.

ASN didorong untuk terus meningkatkan kompetensi dan integritas mereka, sementara mutasi memastikan rotasi jabatan secara berkala, sehingga mencegah pembentukan kekuasaan yang terlalu lama berada di tangan satu individu. Mutasi juga memungkinkan penyegaran dalam lingkungan kerja, membawa perspektif dan pendekatan baru yang dapat

meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Promosi dan mutasi berfungsi sebagai alat penting untuk menjaga integritas birokrasi, meminimalkan risiko penyalahgunaan wewenang, dan mendukung terciptanya pemerintahan yang bersih dan efisien.

Berbicara berkaitan dengan ASN maka akan bersinggungan juga dengan birokrasi. Birokrasi sendiri adalah sistem organisasi yang dirancang untuk mengelola dan menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan atau perusahaan dengan cara yang terstruktur dan efisien. Konsep birokrasi, yang diperkenalkan oleh Max Weber, berfokus pada penerapan prinsip-prinsip rasionalitas dan hierarki dalam pengelolaan organisasi. Birokrasi dicirikan oleh pembagian tugas yang jelas, aturan dan prosedur yang standar, serta hirarki wewenang yang menentukan jalur komunikasi dan tanggung jawab.

Konsep birokrasi dalam sistem hukum *civil law* dan *common law* menunjukkan perbedaan dalam penerapan dan struktur administrasi negara. Dalam sistem hukum *civil law*, yang banyak dianut di Eropa Kontinental dan beberapa negara Asia, birokrasi cenderung bersifat lebih terpusat dan formal. Negara-negara dengan sistem *civil law*, birokrasi seringkali berperan sebagai eksekutor yang menjalankan hukum dan peraturan yang telah ditetapkan dengan cara yang sistematis dan terstandarisasi. Aturan dan prosedur administratif diatur secara rinci oleh undang-undang, dan pegawai negeri biasanya memiliki peran yang sangat spesifik dan formal dalam pelaksanaan tugas.

Dalam sistem hukum common law, yang berlaku di negara-negara seperti Inggris dan Amerika Serikat, birokrasi cenderung lebih fleksibel dan beradaptasi dengan perubahan hukum serta kebutuhan praktis. Sistem common law menekankan pada pengembangan hukum melalui preseden dan keputusan pengadilan, dan birokrasi sering kali lebih responsif terhadap perubahan yang muncul dari pengadilan dan praktik. Pejabat birokrasi mungkin memiliki lebih banyak kebebasan dalam interpretasi dan penerapan hukum sesuai dengan konteks dan situasi yang dihadapi.

Penelitian disertasi, birokrasi sebagai model teori berfungsi untuk memberikan kerangka pemahaman tentang bagaimana struktur dan proses administratif mempengaruhi pengelolaan dan implementasi kebijakan, termasuk dalam hal penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN). Teori birokrasi membantu menganalisis efektivitas sistem administrasi dan bagaimana prinsip-prinsip birokrasi diterapkan dalam konteks peraturan dan kebijakan yang ada. Misalnya, dalam penelitian yang berfokus pada penataan jabatan ASN berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance*, teori birokrasi digunakan untuk mengevaluasi apakah struktur birokrasi yang ada mendukung pelaksanaan prinsip meritokrasi dan apakah sistem tersebut efisien dalam mendukung pengembangan karir dan promosi pegawai.

Model teori birokrasi memberikan panduan untuk memahami bagaimana birokrasi beroperasi dalam konteks hukum dan administrasi, serta bagaimana peran birokrasi dapat mempengaruhi hasil dan efektivitas

dari kebijakan dan program. Teori birokrasi tidak hanya membantu dalam menjelaskan struktur dan fungsi birokrasi, tetapi juga menyediakan dasar untuk penilaian kritis terhadap cara-cara birokrasi dapat diperbaiki untuk meningkatkan kinerja dan transparansi dalam pengelolaan organisasi publik.

2.4.2. Persyaratan menjadi ASN

Secara Umum Seseorang yang akan menjadi Calon Aparatur Sipil Negara ditetapkan suatu persyaratan yang biasanya ditetapkan oleh masing-masing institusi tertentu, namun secara umum seseorang yang akan menjadi seorang ASN perlu

1. Warga Negara Indonesia (WNI): Kandidat harus merupakan warga negara Indonesia.
2. Usia: Ada batasan usia minimum dan maksimum yang harus dipenuhi, biasanya ditentukan berdasarkan jenis jabatan dan peraturan yang berlaku.
3. Pendidikan: Kandidat harus memenuhi kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan posisi yang dilamar, seperti gelar sarjana (S1), magister (S2), atau lebih tinggi, tergantung pada persyaratan jabatan.
4. Kesehatan: Kandidat harus dalam kondisi kesehatan yang baik dan mampu menjalankan tugas-tugas ASN, yang biasanya dibuktikan dengan surat keterangan kesehatan dari dokter.
5. Integritas dan Tidak Terlibat Kasus Hukum: Kandidat harus memiliki integritas yang baik dan tidak terlibat dalam masalah hukum atau

tindakan pidana. Beberapa posisi mungkin memerlukan surat keterangan catatan kepolisian.

6. Kualifikasi Khusus: Beberapa jabatan mungkin memerlukan kualifikasi atau sertifikasi khusus, seperti kemampuan teknis atau pelatihan tertentu.
7. Tes Seleksi: Kandidat harus lulus serangkaian tes seleksi, yang bisa mencakup tes tertulis, tes wawancara, dan tes psikologi, sesuai dengan peraturan yang berlaku.
8. Pengalaman Kerja: Untuk beberapa posisi, pengalaman kerja di bidang terkait bisa menjadi salah satu persyaratan.
9. Persyaratan Administratif: Kandidat harus melengkapi dokumen administratif yang diperlukan, seperti formulir pendaftaran, fotokopi ijazah, dan dokumen pendukung lainnya.

2.4.3 Hak dan Kewajiban ASN (PNS dan PPPK)

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, Aparatur Sipil Negara (ASN) meliputi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja di instansi pemerintah. PNS diangkat secara permanen oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintah, sementara PPPK diangkat berdasarkan perjanjian kerja dengan durasi tertentu.

Hak dan kewajiban PNS dan PPPK diatur dalam Pasal 21 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, yang menyebutkan bahwa hak-hak mereka adalah serupa karena keduanya termasuk dalam ASN. Berikut adalah hak-hak tersebut:

- a) Penghasilan: PNS dan PPPK berhak menerima gaji atau upah sesuai dengan ayat (3).
- b) Penghargaan Motivasi: Berdasarkan ayat (4), mereka berhak mendapatkan penghargaan yang dapat berupa finansial atau non-finansial sebagai bentuk motivasi.
- c) Tunjangan dan Fasilitas: Ayat (5) menyebutkan hak atas tunjangan dan fasilitas, baik yang terkait dengan jabatan maupun yang bersifat pribadi.
- d) Jaminan Sosial: Sesuai ayat (6), PNS dan PPPK berhak atas jaminan sosial termasuk kesehatan, kecelakaan kerja, kematian, pensiun, dan hari tua. Jaminan pensiun dan hari tua disediakan untuk melindungi kelangsungan penghasilan dan sebagai penghargaan atas pengabdian, dengan pembiayaan berasal dari pemerintah dan iuran pegawai.
- e) Lingkungan Kerja: Hak terhadap lingkungan kerja baik fisik maupun non-fisik.
- f) Pengembangan Diri: Hak untuk pengembangan talenta, karier, dan kompetensi.
- g) Bantuan Hukum: Pada ayat (9), terdapat hak untuk mendapatkan bantuan hukum, baik litigasi maupun non-litigasi.
- h) Kewajiban PNS dan PPPK diatur dalam Pasal 24 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, mencakup:
- i) Kesetiaan dan Kepatuhan: Setia pada Pancasila, UUD 1945, NKRI, dan pemerintahan yang sah.

- j)Kepatuhan pada Peraturan: Menaati peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- k) Pelaksanaan Nilai dan Etika ASN: Mengikuti nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN.
- l)Menjaga Netralitas: Menjaga sikap netral dalam melaksanakan tugas.
- m)Penempatan di Seluruh Wilayah: Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Indonesia atau perwakilan di luar negeri.

2.5 Pengaturan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja

2.5.1 Pengertian/Definisi PPPK

Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) adalah pegawai yang diangkat oleh pemerintah berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu guna menduduki jabatan tertentu di instansi pemerintah. P3K merupakan bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN) dan memiliki tugas serta tanggung jawab dalam penyelenggaraan pemerintahan, tetapi tidak diangkat secara permanen seperti Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Perjanjian kerja untuk PPPK dapat diperbarui sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah, dan status kepegawaian mereka bergantung pada durasi perjanjian tersebut. Meskipun tidak memiliki status kepegawaian tetap seperti PNS, PPPK menerima gaji, tunjangan, dan hak-hak lain yang diatur oleh perundang-undangan, termasuk jaminan sosial dan penghargaan. Berpartisipasi dalam program-program pelatihan dan

pengembangan karier yang sama dengan PNS untuk memastikan kompetensi dan kualitas pelayanan publik.

Keberadaan PPPK memberikan fleksibilitas bagi pemerintah dalam mengisi kekurangan tenaga kerja di instansi pemerintah, terutama untuk posisi yang memerlukan keahlian khusus atau dalam situasi yang memerlukan penambahan tenaga kerja secara cepat. Memiliki hak-hak tertentu, PPPK tidak memiliki jaminan permanen dalam hal penempatan dan masa kerja, yang berbeda dari PNS yang memiliki status kepegawaian tetap.

Sejarah Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Indonesia memiliki akar yang erat dengan status tenaga honorer. Sebelum adanya kebijakan yang mengatur PPPK, banyak instansi pemerintah yang mempekerjakan tenaga honorer untuk memenuhi kebutuhan operasionalnya, terutama di sektor pendidikan, kesehatan, dan administrasi. Tenaga honorer ini dipekerjakan tanpa status pegawai negeri sipil (PNS), sehingga hak dan kewajiban mereka sering kali tidak jelas dan bergantung pada kebijakan masing-masing instansi.

Keberadaan tenaga honorer terus meningkat seiring dengan kebutuhan tenaga kerja di pemerintahan, namun mereka tidak memiliki perlindungan hukum yang memadai, seperti jaminan kepastian karier dan hak-hak sosial lainnya. Kondisi ini menimbulkan ketidakadilan, terutama karena tenaga honorer sering bekerja dengan beban dan tanggung jawab yang sama dengan PNS, namun tidak mendapatkan fasilitas yang sama.

Pemerintah kemudian memperkenalkan PPPK melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam sistem ini, tenaga honorer yang memenuhi syarat dapat diangkat sebagai PPPK, dengan status pegawai non-PNS yang dipekerjakan berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu. PPPK memiliki hak-hak yang lebih jelas, seperti gaji, tunjangan, dan jaminan sosial, yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Dengan demikian, PPPK menjadi solusi bagi tenaga honorer untuk memperoleh status hukum yang lebih pasti dalam sistem kepegawaian pemerintah, meskipun mereka tetap berbeda dengan PNS dalam hal pengangkatan dan masa kerja.

2.5.2 Persyaratan Menjadi PPPK

Persyaratan menjadi seorang PPPK sama seperti syarat menjadi ASN pada umumnya, secara umum seseorang yang akan menjadi Calon Aparatur Sipil Negara ditetapkan suatu persyaratan yang biasanya ditetapkan oleh masing-masing institusi tertentu, namun secara umum seseorang yang akan menjadi seorang ASN sebagai berikut:

1. Warga Negara Indonesia (WNI): Kandidat harus merupakan warga negara Indonesia.
2. Usia: Ada batasan usia minimum dan maksimum yang harus dipenuhi, biasanya ditentukan berdasarkan jenis jabatan dan peraturan yang berlaku.

3. Pendidikan: Kandidat harus memenuhi kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan posisi yang dilamar, seperti gelar sarjana (S1), magister (S2), atau lebih tinggi, tergantung pada persyaratan jabatan.
4. Kesehatan: Kandidat harus dalam kondisi kesehatan yang baik dan mampu menjalankan tugas-tugas ASN, yang biasanya dibuktikan dengan surat keterangan kesehatan dari dokter.
5. Integritas dan Tidak Terlibat Kasus Hukum: Kandidat harus memiliki integritas yang baik dan tidak terlibat dalam masalah hukum atau tindakan pidana. Beberapa posisi mungkin memerlukan surat keterangan catatan kepolisian.
6. Kualifikasi Khusus: Beberapa jabatan mungkin memerlukan kualifikasi atau sertifikasi khusus, seperti kemampuan teknis atau pelatihan tertentu.
7. Tes Seleksi: Kandidat harus lulus serangkaian tes seleksi, yang bisa mencakup tes tertulis, tes wawancara, dan tes psikologi, sesuai dengan peraturan yang berlaku.
8. Pengalaman Kerja: Untuk beberapa posisi, pengalaman kerja di bidang terkait bisa menjadi salah satu persyaratan.

Persyaratan Administratif: Kandidat harus melengkapi dokumen administratif yang diperlukan, seperti formulir pendaftaran, fotokopi ijazah, dan dokumen pendukung lainnya

BAB III

PENATAAN JABATAN APARATUR SIPIL NEGARA BERBASIS SISTEM MERIT BELUM BERJALAN EFEKTIF

3.1. Makna penting Fungsi dan Peran ASN dalam sistem pemerintahan

Sebelum membahas mengenai sistem merit dalam manajemen pemerintahan, diperlukan pemahaman terlebih dahulu mengenai Aparatur Sipil Negara. Pemahaman Aparatur Sipil Negara mempunyai amat penting dalam rangka menciptakan masyarakat madani yang taat hukum, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan UUD NRI Tahun 1945. Hal tersebut dilakukan guna mencapai tujuan yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia.¹³⁷

“Pegawai Aparatur Sipil Negara terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.”¹³⁸

Kelancaran pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan negara sangat bergantung pada kesempurnaan aparatur negara, khususnya aparatur

¹³⁷ Ely Susanto, 2017, *Change in Paradigm of Civil Servant Management in Indonesia From a Traditional Toward a Strategic Approach Opportunities and Challenges*, International Journal of Policy Studies Vol.8, No.2, hlm.67 86.

¹³⁸ Aparatur Sipil Negara https://id.wikipedia.org/wiki/Aparatur_Sipil_Negara, diakses 14 Mei 2019.

sipil negara. Oleh karena itu, guna mencapai tujuan pembangunan nasional yaitu. Untuk mewujudkan masyarakat sipil yang taat hukum, beradab modern, demokratis, sejahtera, adil dan bermoral tinggi, diperlukan aparatur sipil negara yang merupakan bagian dari aparatur negara dan bertugas sebagai pegawai negeri sipil yang wajib memberikan pelayanan secara adil dan merata. kepada masyarakat berdasarkan kesetiaan dan ketaatan pada Pancasila dan UUD NRI Tahun 1945.¹³⁹

Selain itu, pejabat mempunyai tugas menjaga persatuan dan kesatuan negara dalam melaksanakan desentralisasi kekuasaan negara ke daerah. rakyat dan harus melaksanakan tugasnya secara profesional dan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.¹⁴⁰

Berdasarkan Pasal 3 ayat (1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Tahun 1999 Undang-Undang Pokok Kepegawaian, dijelaskan bahwa pegawai negeri sipil diposisikan sebagai unsur mesin negara yang bertugas melayani masyarakat secara profesional, jujur, adil dan berkeadilan dalam penyelenggaraan tugas pengelolaan dan pengembangan negara.¹⁴¹

Aparatur Sipil Negara berkedudukan sebagai unsur aparat negara dan melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh Instansi Pemerintah serta harus terbebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik.

¹³⁹ Prasojo, E, 2010, *Reformasi Kepegawaian Indonesia*, Civil Service Journal, 4,1 Juni, n.d.

¹⁴⁰ Agus Dwiyanto dkk, 2012, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, hlm. 1.

¹⁴¹ *Ibid.*, hlm. 83.

Pegawai Aparatur Sipil Negara dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik. Selain untuk menjauhkan birokrasi dari pengaruh politik, hal ini dimaksudkan untuk menjamin keutuhan, kekompakan dan persatuan Aparatur Sipil Negara, serta dapat memusatkan segala perhatian, pikiran, dan tenaga pada tugas yang dibebankan. Pegawai Aparatur Sipil Negara berfungsi sebagai:¹⁴²

a. Pelaksana Kebijakan Publik;

Umumnya istilah kebijakan digunakan dalam kaitannya dengan tindakan atau kegiatan pemerintah. Dalam kaitan ini, politik sering dimaknai sebagai tindakan politik. Politik adalah suatu kegiatan yang mengarah pada suatu tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dalam konteks adanya beberapa hambatan, mencari cara untuk mencapai tujuan tersebut atau mewujudkan tujuan yang diinginkan.¹⁴³

Menelusuri kebijakan publik, pertama kebijakan dalam bahasa Indonesia berasal dari kata bijaksana yang artinya (1) selalu menggunakan pikiran (pengalaman dan pengetahuan) atau cerdas (jenaka) (2) bijaksana dan hati-hati dalam menghadapi kesulitan. Pengertian kebijakan sendiri adalah (1) kecerdasan atau kemampuan, (2) seperangkat konsep dasar yang menjadi garis besar dan landasan kerja, manajemen dan praktik (pemerintah

¹⁴² Mensah, 2015, *Coalesced Framework of Talent management and Employee Performance For Futher Research And Practice International*, Journal of produktivity and performance management, Vol. 64 No.4, hlm. 544-566.

¹⁴³ Muklis, *Tinjauan Yuridis tentang Peran dan Kedudukan Komisi Aparatur Sipil Negara ditinjau dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*, Jurnal Kajian Hukum, No. 1, 2021, hlm 1-10.

dan organisasi), termasuk cita-cita, rencana pelaksanaan, tujuan. dan prinsip serta niat. Sedangkan pengertian publik berasal dari bahasa Inggris yang berarti negara atau pemerintah.¹⁴⁴

Kumpulan definisi ini dianggap dapat diartikan bahwa pengertian kebijakan adalah seperangkat keputusan pemerintah untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan juga diperlukan petunjuk untuk mencapai suatu tujuan, terutama dalam bentuk peraturan pemerintah.

Kebijakan publik adalah seperangkat instruksi bagi pengambil kebijakan untuk melaksanakan kebijakan yang menjelaskan tujuan dan cara untuk mencapai tujuan. Berbagai lingkungan kebijakan dalam proses kelembagaan terdiri dari lingkungan penciptaan, lingkungan implementasi, dan lingkungan evaluasi. Pendekatan politik ini menekankan pada pendekatan kelembagaan, yaitu pendekatan yang mengukur eksistensi demokrasi tidak hanya dari ada tidaknya badan perwakilan pemerintahan, namun lebih menekankan pada ukuran di mana lembaga perwakilan itu berfungsi.¹⁴⁵

Kebijakan publik memiliki beberapa bagian dan tahapan kebijakan. Tahapan tersebut adalah (1) niat, yaitu tujuan tindakan yang sebenarnya, (2) tujuan, yaitu keadaan akhir yang layak, (3) rencana atau usulan, yaitu metode-metode yang disetujui untuk mencapai tujuan, (4) Keputusan atau

¹⁴⁴ Benyami, David, Sutadji, Hartutiningsih, 2016, *Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur*, Ejournal Administrative Reform, Tahun 2016, 4 (2), hlm 278-290.

¹⁴⁵ J. E. Kellough, 1999, *Reinventing Public Personnel Management Ethical Implementation for Managers and Public Personnel System*, *Public Personnel Management*, hlm. 655.

pilihan, yaitu tindakan untuk mencapai tujuan, rencana program untuk desain, implementasi dan evaluasi, (5) Efek, yaitu dampak program yang dapat diukur (yang diharapkan dan tidak diharapkan; primer atau sekunder).¹⁴⁶

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik memiliki arti bahwa ASN merupakan elemen vital dalam struktur pemerintahan suatu negara, bertindak sebagai pelaksana kebijakan publik yang telah ditetapkan oleh pemerintah. ASN memegang peran sentral dalam menjalankan berbagai keputusan yang memiliki dampak langsung pada masyarakat. Salah satu fungsi utama ASN adalah sebagai *executor* dari kebijakan publik. ASN bertugas untuk menerjemahkan kebijakan-kebijakan tersebut menjadi tindakan konkret di lapangan, sehingga mampu mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.¹⁴⁷ Dalam konteks ini, ASN berperan sebagai penghubung antara kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dengan implementasi di masyarakat.¹⁴⁸

ASN juga memiliki tanggung jawab dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. ASN harus memastikan bahwa layanan yang diberikan efektif, efisien, dan berkualitas. ASN harus dapat menjaga profesionalisme serta integritas dalam memberikan layanan tersebut,

¹⁴⁶ Indah Prabawati, 2020, *Analisis Kebijakan Publik*, Unesa University Press, Surabaya, hlm. 6-7.

¹⁴⁷ Rinehart & Wingston, J E Hosio, 2007, *Kebijakan Publik & Desentralisasi*, Laksbang, Yogyakarta, hlm. 83.

¹⁴⁸ Azhzhahiri, B, 2012, *Recruitment analysis through open bidding announcement in the selection of prospective echelon II*, International Journal of Administrative Science & Organization, Bisnis & Birokrasi, 19 (3), hlm. 83.

sehingga masyarakat merasa didukung dan terlayani dengan baik oleh pemerintah.¹⁴⁹

Penyelenggaraan administrasi negara juga menjadi tanggung jawab ASN. Mereka terlibat dalam berbagai kegiatan administratif, mulai dari pengelolaan data, pengadaan barang dan jasa, hingga administrasi kepegawaian. Dalam hal ini, ASN harus menjaga kelancaran proses administratif guna mendukung berjalannya pemerintahan secara efisien dan transparan.¹⁵⁰

ASN juga memiliki peran strategis dalam pembangunan dan pengelolaan negara serta masyarakatnya. Melalui keterlibatan mereka dalam pelaksanaan kebijakan publik, ASN berkontribusi dalam menciptakan perubahan yang positif dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat, seperti peningkatan akses terhadap layanan publik, pembangunan infrastruktur, serta pengentasan kemiskinan.

Peran ASN sebagai pelaksana kebijakan publik tidak dapat dipandang sebelah mata mengingat ASN merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda pemerintahan dan memastikan tercapainya tujuan-tujuan pembangunan yang telah ditetapkan oleh negara. Penting bagi ASN untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik serta memperhatikan prinsip-prinsip etika dan integritas dalam setiap tindakan yang mereka lakukan.

¹⁴⁹ Nova Selvia Hutasoit, 2016, *Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Palaran Kota Samarinda*, eJournal Administrasi Negara, 4 (2), 2016, hlm.3951-3961.

¹⁵⁰ M. Armstrong, 2012, *Armstrong's handbook of human resource management practice*, UK, Ashford Colour Press, hlm. 23.

b. Pelayan Publik;

Pelayanan dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk memenuhi suatu kebutuhan, baik dalam birokrasi negara maupun masyarakat pada umumnya. Pada dasarnya ada dua jenis pelayanan yang dibutuhkan masyarakat, yaitu: pelayanan fisik yang bersifat pribadi seperti masyarakat dan pelayanan administratif yang diberikan oleh orang selain anggota organisasi (ormas atau organisasi 15 negara).¹⁵¹

Pelayanan publik merupakan komponen penting dari suatu lembaga publik yang fokus pada kesejahteraan masyarakat. Pelayanan dapat diartikan sebagai suatu proses yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk memenuhi suatu kebutuhan, baik dalam birokrasi negara maupun masyarakat pada umumnya.¹⁵²

Moenir mengatakan “Layanan yang diperlukan manusia pada dasarnya 2 jenis, yaitu layanan fisik yang sifatnya pribadi sebagai manusia, dan layanan administratif yang diberikan oleh orang lain selaku anggota organisasi (organisasi massa atau organisasi negara).”¹⁵³ Sedangkan, menurut Stanton sebagaimana yang dikutip oleh Jailani, pelayanan adalah “kegiatan yang tidak jelas namun menyediakan kepuasan konsumen atau

¹⁵¹ Moenir, 2008, *Manajemen Pelayanan Publik Di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta, hlm. 17.

¹⁵² Yusuf Adie E., Suwarno, 2011, *BMP Pengembangan SDM*, Penerbit, Universitas Terbuka, Jakarta, hlm.12.

¹⁵³ *Ibid*, hlm. 17.

pemakai industri, ia tidak terikat pada penjualan suatu produk atau pelayanan lainnya.”¹⁵⁴

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki fungsi sebagai pelayan publik yang sejatinya memegang peran penting sebagai pelayan publik dalam menjalankan tugasnya. ASN adalah wajah pemerintah yang paling sering berinteraksi langsung dengan masyarakat. Sebagai pelayan publik, ASN memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. ASN dituntut harus mampu memberikan respon yang cepat dan tepat terhadap kebutuhan dan permintaan masyarakat.¹⁵⁵

ASN bertugas untuk memberikan informasi yang akurat dan jelas kepada masyarakat terkait dengan berbagai layanan yang disediakan oleh pemerintah. ASN harus bersikap ramah, sopan, dan profesional dalam berkomunikasi dengan masyarakat, sehingga masyarakat merasa didukung dan dihargai oleh pemerintah.¹⁵⁶

ASN juga memiliki peran dalam memberikan bantuan dan dukungan kepada masyarakat yang membutuhkan. ASN harus siap membantu dalam menyelesaikan berbagai masalah atau permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat, baik itu terkait dengan administrasi publik, perizinan, atau layanan lainnya. Sikap empati dan kepedulian, ASN dapat membantu

¹⁵⁴ Jailani, 2011, *Pengantar Manajemen Publik Tinjauan Dari Perspektif Al-Quran*, Citra Kreasi Utama, Banda Aceh, hlm. 27.

¹⁵⁵ *Ibid.*, hlm. 89.

¹⁵⁶ M Syukhadak, 1996, *Administrasi Kepegawaian Negara Teori dan Praktik Penyelenggaraannya di Indonesia*, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta, hlm. 20.

masyarakat untuk mendapatkan solusi yang terbaik bagi masalah yang mereka hadapi.¹⁵⁷

Selain itu, ASN juga memiliki tanggung jawab untuk melindungi hak-hak masyarakat dan menjaga keadilan dalam memberikan pelayanan. Mereka harus bersikap adil dan tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada semua lapisan masyarakat, tanpa memandang suku, agama, ras, atau golongan.¹⁵⁸

Hakikat pelayanan publik adalah pelayanan prima kepada masyarakat, yang menunjukkan tanggung jawab pejabat publik sebagai pelayan publik. Pengembangan penyelenggaraan pelayanan publik selalu melibatkan tiga unsur utama pelayanan publik, yaitu unsur kelembagaan penyelenggara pelayanan, proses pelayanan, dan sumber daya manusia penyelenggara pelayanan. Pelayan publik yang hebat dapat dinilai dari proses pelayanan dan produknya. Aspek proses meliputi perlengkapan SDM, mekanisme dan sarana serta prasarana yang digunakan dalam proses. Sedangkan aspek produk layanan menyangkut jenis, kualitas dan kuantitas produk layanan.¹⁵⁹

Peran sebagai pelayan publik dengan baik, ASN dapat membantu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Masyarakat akan merasa lebih terhubung dan terlibat dalam proses pemerintahan jika mereka merasa didukung dan dilayani dengan baik oleh ASN. Oleh karena

¹⁵⁷ *Ibid.*, hlm. 78.

¹⁵⁸ Hayat, 2016, *Peneguhan Reformasi Birokrasi melalui Penilaian Kinerja Pelayanan Publik*, Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Volume 20, Nomor 2, November 2016, hlm. 175-188.

¹⁵⁹ M. Lazdi Safroni, 2012, *Manajemen Dan Reformasi Pelayan Publik Dalam Konteks Birokrasi Indonesia*, Aditya Media, Yogyakarta, hlm. 51.

itu, penting bagi ASN untuk selalu menjaga profesionalisme, integritas, dan komitmen dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Dengan demikian, ASN tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan publik, tetapi juga menjadi mitra yang dapat dipercaya oleh masyarakat dalam membangun negara yang lebih baik.¹⁶⁰

c. Perikat Dan Pemersatu Bangsa

Aparatur Sipil Negara (ASN) selain memiliki fungsi sebagai pelaksana dan pelayan publik, ASN juga memiliki fungsi sebagai perikat dan pemersatu bangsa, dimana ASN memiliki peran yang signifikan dalam memainkan peran sebagai perikat dan pemersatu bangsa. Melalui berbagai tugas dan tanggung jawabnya, ASN berkontribusi dalam membangun solidaritas dan kesatuan di antara beragam lapisan masyarakat dalam suatu negara.¹⁶¹

ASN bertindak sebagai penghubung antara pemerintah dan masyarakat. ASN berinteraksi secara langsung dengan berbagai kelompok dan lapisan masyarakat, baik itu dari berbagai suku, agama, ras, dan budaya. Dalam menjalankan tugasnya, ASN harus bersikap adil dan tidak memihak, sehingga dapat menciptakan rasa keadilan dan kesetaraan di mata masyarakat. Sikap inklusif dan pelayanan yang merata kepada seluruh warga negara membantu memperkuat ikatan sosial dan kebersamaan di tengah-tengah keragaman.

¹⁶⁰ Rahman, Taupik, 2017, *Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik (Studi Deskriptif Di Kelurahan Long Kali Kabupaten Paser*, eJournal Ilmu Pemerintahan, 2017, 5 (2), hlm 661-672

¹⁶¹ *Ibid.*, hlm. 74.

ASN bertanggung jawab untuk mengedepankan semangat persatuan dan kesatuan dalam setiap kebijakan dan tindakan yang mereka lakukan. ASN harus mampu menumbuhkan rasa bangga dan identitas nasional di antara masyarakat, serta menjaga kerukunan antarwarga dalam kehidupan sehari-hari. Melalui pendekatan yang inklusif dan dialogis, ASN dapat membantu mengatasi perbedaan dan konflik yang mungkin timbul dalam masyarakat.¹⁶²

ASN memiliki peran dalam mempromosikan nilai-nilai kebangsaan, seperti gotong royong, rasa saling menghargai, dan kepedulian sosial. Memberikan contoh yang baik melalui tindakan nyata dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, ASN dapat menjadi teladan bagi seluruh warga negara dalam menjalin hubungan yang harmonis dan solidaritas yang kuat.

ASN bukan hanya sekadar pelaksana kebijakan publik, tetapi juga merupakan agen penting dalam memperkuat kesatuan dan persatuan bangsa. Melalui peran mereka yang inklusif, adil, dan bertanggung jawab, ASN dapat membantu membangun fondasi yang kokoh bagi keberlangsungan dan kemajuan bangsa, serta mengokohkan ikatan sosial di antara seluruh rakyat Indonesia.

Setelah mengetahui mengenai fungsi dari Aparatur Sipil Negara selanjutnya pada bagian ini akan dikaji juga berkaitan dengan peran ASN saat ini, dimana Pegawai Aparatur Sipil Negara juga berperan sebagai

¹⁶² Prabha Ramesook,dkk, *Service Quality in The Public Service*, International Journal of Management and Marketing Research, Volume 2 Number 1 2010.

perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayan publik yang professional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Aparatur Sipil Negara juga memiliki beberapa fungsi jabatan, diantaranya:¹⁶³

1. Jabatan Administrasi

Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Setiap jabatan administrasi ditetapkan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Jabatan administrasi terdiri atas:

- a) Jabatan administrator, bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan;
- b) Jabatan pengawas, bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana, dan;
- c) Jabatan pelaksana, bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

2. Jabatan Fungsional

Jabatan fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada

¹⁶³ Yurisko Dwi Wicaksono, 2018, *Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik, Studi Deskriptif Di Kelurahan Long Kali Kabupaten Paser Analisis Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara Studi Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta*, <http://repository.umsida.ac.id/bitstream/handle/123456789/2468/jurnal.pdf?sequence=10&isAllowed=y>. diakses 24 Maret 2024.

keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan fungsional dalam Aparatur Sipil Negara terdiri atas:¹⁶⁴

- a. Jabatan fungsional keahlian, terdiri dari 4 (empat) tingkatan yakni ahli utama, ahli madya, ahli muda, dan ahli pertama;
- b. Jabatan fungsional keterampilan, terdiri dari 4 (empat) tingkatan yakni penyelia, mahir, terampil, dan pemula.

3. Jabatan Pimpinan Tinggi

Jabatan pimpinan tinggi adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah. Jabatan pimpinan tinggi terdiri atas:

- a. Jabatan pimpinan tinggi utama;
- b. Jabatan pimpinan tinggi madya, dan;
- c. Jabatan pimpinan tinggi pratama.

Jabatan pimpinan tinggi berfungsi untuk memimpin dan memotivasi setiap Pegawai Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah melalui:

- a. Kepeloporan dalam bidang:
 - 1) Keahlian profesional;
 - 2) Analisis dan rekomendasi kebijakan; dan
 - 3) Kepemimpinan manajemen.
- b. Pengembangan kerjasama dalam instansi lain; dan
- c. Keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar Aparatur Sipil Negara dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku Aparatur Sipil Negara.¹⁶⁵

¹⁶⁴ Yeremias T Keban, 2004, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori, dan Isu*, Gava Media, Yogyakarta, hlm. 42.

¹⁶⁵ Marry dan Marry Kamaraa, 2017, *Influence of Talent Management on Employee Performance*, *The Strategy Journal of Bussines and Change Management*, 4(2), hlm. 28-48.

Setiap Jabatan Pimpinan Tinggi ditetapkan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas, serta persyaratan lain yang dibutuhkan. Struktural Pemerintah Negara Indonesia sebagai salah satu organisasi, maka lingkup kepegawaian pun dapat dibagi atas beberapa jenis pegawai sebagai sumber daya manusia dari pemerintah Negara Indonesia, termasuk Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari pegawai negeri. Pegawai Negeri Sipil tidak dapat dipisahkan dari pengertian pegawai negeri itu sendiri.¹⁶⁶

Kepegawaian mempunyai asal kata pegawai, yang diberi awalan dan akhiran sehingga mengubah arti kata asalnya seperti yang di kemukakan oleh Buchari Zainun sebagai berikut: Pegawai adalah kata benda berupa orang-orang atau sekelompok orang yang mempunyai status tertentu, karena pekerjaannya. Kepegawaian berubah maknanya menjadi segala sesuatu yang terkait dengan pegawai yang oleh sesuatu organisasi dipertimbangkan untuk menjadi urusan organisasi tersebut.¹⁶⁷

Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Pegawai Negeri mempunyai peranan yang penting sebab pegawai negeri merupakan unsur aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai

¹⁶⁶ Syahrani, Riduan, 2008, *Perkawinan dan Perceraian Bagi Pegawai Negeri Sipil*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, hlm. 11.

¹⁶⁷ Zainun Buchari, 2015, *Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Pemerintah Negara Indonesia*, cetakan ketiga, Toko Gunung Agung, Jakarta, hlm. 8.

tujuan negara. “Pegawai Negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.”¹⁶⁸

Kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan nasional terutama sekali tergantung pada kesempurnaan aparatur negara yang pada pokoknya tergantung dari kesempurnaan pegawai negeri. Pegawai Negeri Sipil, menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, “Pegawai” berarti “orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan atau sebagainya) sedangkan “Negeri” berarti negara atau pemerintah, jadi Pegawai Negeri Sipil adalah orang yang bekerja pada Pemerintah atau Negara. Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara yang diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas didalam suatu jabatan negeri dan digaji, pengangkatan ini warga negara harus memenuhi syarat yang sudah ditentukan.

Dalam konteks hukum publik, Pegawai Negeri Sipil bertugas membantu Presiden sebagai kepala pemerintahan dalam menyelenggarakan pemerintahan, tugas melaksanakan peraturan perundang-undangan, dalam arti kata wajib mengusahakan agar setiap peraturan perundang-undangan ditaati oleh masyarakat. Dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan pada umumnya, pegawai negeri diberikan tugas kedinasan untuk dilaksanakan sebaik-baiknya. Pegawai negeri sebagai abdi negara juga wajib setia dan taat kepada Pancasila sebagai falsafah dan ideologi negara, kepada UUD NRI Tahun 1945, kepada negara dan kepada pemerintah.

¹⁶⁸ Moekijat, 2009, *Administrasi Kepegawaian Negara Indonesia*, Sumber Indah, Bandung, hlm. 3.

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat dituntut untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, karenanya pegawai negeri harus mempunyai kesetiaan, ketaatan penuh terhadap Pancasila, UUD NRI Tahun 1945, Negara dan Pemerintahan sehingga dapat memusatkan segala perhatian dan pikiran serta mengerahkan segala daya upaya dan tenaganya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.¹⁶⁹

Dalam Pasal 1 ayat (3) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 juga menjelaskan bahwa :¹⁷⁰

“Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.”

Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf (a) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 merupakan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Kepegawaian dan memiliki Nomor Induk Pegawai (NIP) secara nasional.”¹⁷¹

“Pengertian Pegawai Negeri Sipil juga dikemukakan oleh Kranenburg bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah pejabat yang ditunjuk, jadi

¹⁶⁹ Lisan Poltak Sinambela, 2008, *Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan, dan Implementasi*, Bumi Aksara, Jakarta, hlm. 15.

¹⁷⁰ Taupik Rahman, 2017, *Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik (Studi Deskriptif Di Kelurahan Long Kali Kabupaten Paser, eJournal Ilmu Pemerintahan, 2017, 5 (2)*, hlm. 661-672.

¹⁷¹ *Ibid.*, Pasal 6.

pengertian tersebut tidak termasuk terhadap mereka yang memangku jabatan mewakili seperti anggota parlemen, presiden dan sebagainya.”¹⁷²

Kedudukan dan peranan dari Pegawai Negeri dalam setiap organisasi pemerintahan sangatlah menentukan, sebab Pegawai Negeri Sipil merupakan tulang punggung pemerintahan dalam melaksanakan pembangunan nasional.¹⁷³

3.2 Pengembangan karier ASN berbasis sistem merit

Salah satu tugas organisasi dalam mengubah cara berpikir SDM (Sumber Daya Manusia) sebagai pegawai yang produktif dan kompeten dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya adalah dengan penerapan aktivitas berbasis prestasi. Seiring dengan kesiapan untuk melaksanakan perubahan organisasi yang diperlukan dalam pengembangan aparatur negara, hal ini menunjukkan keberhasilan terus menerus dari pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Secara positif, tidak dapat dipungkiri bahwa reformasi birokrasi telah membangkitkan semangat inovasi perbaikan sistem yang bertujuan untuk mengembangkan mekanisme personel (SDM) berbasis prestasi. Inovasi ini seolah membuang sistem lama yang sudah mengakar sehingga menimbulkan kebingungan mengenai istilah, metode, pelaksanaan, dan hasil yang diharapkan. Salah satu hal yang masih menimbulkan kesimpangsiuran adalah

¹⁷²Sri Hartini, dkk., 2014, *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Sinar Grafika, Jakarta, hlm. 31.

¹⁷³ *Ibid.*, hlm. 85.

status struktur istilah dan keberadaan model eksekutifnya yang dihilangkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.¹⁷⁴

Dalam konteks Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, kinerja pegawai diatur berdasarkan kinerja dan dilaksanakan oleh masing-masing PNS kantor wilayah. Sistem merit merupakan sistem kinerja yang berbasis kompetensi, profesionalisme, terbuka dan memberikan kesempatan serta mendukung setiap pegawai untuk mengembangkan prestasi terbaik organisasi, serta merupakan wujud perubahan dan pelatihan setiap pegawai untuk menciptakan produktivitas dan kompetensi.

Reformasi birokrasi pemerintah diperlukan untuk memperbaiki organisasi, penyederhanaan administrasi dan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Kompetensi pegawai ASN di birokrasi pemerintahan menjadi prioritas yang perlu ditingkatkan, terutama bagi mereka yang menduduki posisi ASN yang mempunyai peran strategis dalam menentukan arah pemerintahan. Selain itu, Pejabat ASN mempunyai tugas untuk membimbing dan memotivasi setiap pegawai ASN dengan memberi contoh dan teladan serta sebagai pemersatu Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Mengingat peran pegawai ASN yang sangat strategis, maka sistem pengembangan karir ASN baik promosi, mutasi, dan pemagangan harus dikelola dengan baik untuk menjamin tersedianya pegawai yang tepat dan berkualitas. Promosi, mutasi, dan penempatan pegawai ASN berbasis merit melalui sistem seleksi yang adil dan transparan diperlukan untuk menghasilkan

¹⁷⁴ Manuel, 2022, *Manajemen Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara Asn, Berbasis Sistem Merit Dalam Perspektif Uu No 5 Tahun 2014 Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malinau*, Universitas Borneo Tarakan, hlm. 32.

pegawai ASN yang profesional. Kenaikan pangkat berdasarkan prestasi mempertimbangkan keberlangsungan karir pegawai yang memasuki posisi ASN, dilakukan secara obyektif, kompetitif, transparan, dan bertanggung jawab.

Pengembangan karir ASN terutama didasarkan pada sistem merit yang memperhatikan kualifikasi, keterampilan, hasil kerja, adil dan transparan. Menurut Woodard, sistem merit adalah seperangkat kebijakan dan praktik personel yang menekankan kompetensi dan kemampuan untuk membuat berbagai keputusan pekerjaan sambil mengabaikan faktor-faktor yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, seperti patronase atau favoritisme atau diskriminasi lainnya (pilihan terbuka) dengan parameter keahlian, kompetensi, efisiensi dan keadilan untuk memastikan bahwa kandidat memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

Pertimbangan kompetensi dan penilaian peran yang realistis dalam rekrutmen dan seleksi adalah teknik yang dapat meningkatkan keterlibatan dengan mencocokkan ekspektasi kandidat dengan ekspektasi organisasi. Dalam administrasi publik, prestasi adalah nilai atau prinsip yang terkait dengan keadilan, keadilan, dan rasa hormat dalam jabatan publik (pelayanan publik) didasarkan pada prestasi, bukan prinsip politik dan diskriminasi atau pilih kasih.¹⁷⁵

Merit digunakan dalam tradisi pelayanan publik dan sebagai subjek manajemen personalia publik, dan digunakan sebagai sistem yang diterapkan

¹⁷⁵ Miftah Thoha, 2003, *Kepemimpinan dalam manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, hlm. 182.

dalam praktik manajemen personalia sektor publik. Bantuan sistem merit, pegawai atau individu instansi pemerintah menjadi berkualitas dan profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tunjangan pengembangan karir ASN administrasi publik didasarkan pada UU ASN, di mana kenaikan pangkat didasarkan pada kualifikasi, keterampilan, kinerja dan asas keadilan.¹⁷⁶

Pasal 1 UU ASN menyebutkan sistem merit adalah kebijakan dan pengelolaan ASN berdasarkan keahlian, kompetensi, dan efisiensi secara adil dan wajar, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, keyakinan, asal usul, jenis kelamin, status perkawinan, usia, dan kondisi disabilitas. Woordard lebih lanjut menyampaikan bahwa dalam kacamata manajemen dan hukum, keadilan dan kesetaraan dijadikan sebagai nilai-nilai utama yang justru memberikan arah pada berbagai kebijakan dan praktik pengelolaan SDM untuk menjadi landasan pengembangan. pengelolaan. model sistem manajemen sumber daya manusia berbasis prestasi. Sistem merit mengacu pada prinsip bahwa perekrutan, promosi, dan bahkan pemecatan seorang karyawan dilakukan berdasarkan standar dan tes obyektif atas prestasi dan kemampuannya.¹⁷⁷

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan penting dalam segala aspek kehidupan, dari lingkup terkecil, yaitu keluarga, sampai dengan lingkup besar, yaitu Negara. Manajemen SDM merupakan sistem formal di

¹⁷⁶ Ajib Rakhmawanto, *Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System*, *Civil Service* 14, no. 1 2020, hlm. 5.

¹⁷⁷ *Ibid*, hlm. 6.

dalam suatu organisasi untuk memastikan sumber daya yang ada digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁷⁸

Manajemen SDM dibangun untuk memotivasi dan mengembangkan staf agar mereka dapat memberikan dukungan terbaik dalam pencapaian misi organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang berbasis merit dipercaya dapat menarik orang-orang terbaik untuk bekerja di suatu organisasi karena sistem tersebut memberi kesempatan kepada siapa saja untuk mengembangkan kariernya sesuai dengan kemampuan masing-masing,¹⁷⁹ dan tidak dipengaruhi oleh pertimbangan lain seperti gender, suku, dan faktor-faktor non-merit lainnya.¹⁸⁰

Penerapan sistem merit juga dipercaya dapat mendorong pertumbuhan ekonomi dan mengurangi korupsi. Sistem merit menurut *Merriam-Webster Dictionary* adalah sistem dimana rekrutmen dan promosi pegawai dilaksanakan berdasarkan kemampuan dalam melaksanakan tugas, bukan dikarenakan oleh koneksi politik.

Sistem merit merupakan lawan dari *spoil system*, yaitu sistem dimana jabatan di pemerintahan diisi oleh teman-teman, keluarga, atau pendukung partai yang berkuasa. Sistem merit merupakan “*fair and orderly process for hiring, paying, developing, promoting, retaining, disciplining, and retiring people on the basis of ability and performance*”.

¹⁷⁸ Dessler Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II terjemahan Drs. Benyamin Molan, PT. Prenhallindo, Jakarta, hlm. 54.

¹⁷⁹ Jusuf Irianto, 2001, *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan*, Insan Cendekia, Surabaya, hlm. 66.

¹⁸⁰ M Firdaus, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Yogyakarta, hlm. 70.

Sistem merit sebagai seperangkat kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk memaksimalkan sebuah pekerjaan. Prinsip merit pada dasarnya ialah seorang pegawai harus diseleksi dan dipromosikan berdasarkan pada kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan. *“a set of policy and procedure which is order to use in job fulfilment. Merit principle is related to the public personnel opinion have to be selected and promotion by demonstrating their ability to run the job”*.

Sistem merit juga sebagai *“personnel system in which comparative merit or achievement governs each individual’s selection and progress in the service and in which the conditions and rewards of performance contribute to the competency and the continuity of the service”*. Berdasarkan pengertian tersebut maka sistem merit menekankan adanya sebuah sistem kepegawaian yang membandingkan antara peningkatan kualitas pelayanan berdasarkan perkembangan kinerja pegawai dan peningkatan kualitas pelayanan dikarenakan adanya pemberian reward.

Kata *merit* berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti jasa, manfaat dan prestasi atau dapat diartikan juga hal-hal yang patut dihargai. Sedangkan sistem dapat diartikan sebagai gabungan dari beberapa faktor yang terkait satu sama lain, jika salah satu faktor berubah akan mempengaruhi perubahan pada faktor terkait lainnya. Secara sederhana konsep dari sistem merit ini merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan dengan prestasi kerja.

Sistem merit merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan sehingga penghasilan yang

diberikan akan dikaitkan dengan kinerja secara individu.¹⁸¹ Sistem merit menurut konsepsi disiplin ilmu merupakan suatu sistem manajemen kepegawaian yang menekankan pertimbangan dasar kompetensi bagi calon yang akan diangkat, ditempatkan, dipromosi, dan dipensiun sesuai Undang-Undang berlaku.

Sistem Merit merupakan sistem yang berlaku bagi Aparatur Sipil Negara di Indonesia sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara 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.” yang artinya sistem merit adalah pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan kompetensi melalui prestasi.

Sistem merit atau “*merit system*” di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dilaksanakan agar kinerja birokrasi dapat meningkatkan tugas dan tanggung jawabnya lebih ke professional dan lebih netral karena menghapuskan faktor kedekatan, yang artinya tidak merekrut dalam peningkatan karier atau jabatan aparatur karena ada pertalian saudara, teman dekat atau money politik, tetapi sesuai dengan keahliannya direkrut dengan cara-cara yang professional berdasarkan kompetensi individu

¹⁸¹ Charizma Nugraha Fazli, 2018, *Penerapan Sistem Merit Dalam Pengisian Perangkat Desa*, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, hlm. 13.

yakni independen, netralitas, produktif, integritas, pelayanan prima, pengawasan dan akuntabilitas.¹⁸²

Sistem merit berdasarkan kualifikasi pegawai menysasar ASN itu sendiri. Setiap pegawai mempunyai peluang dan peluang yang sama untuk mencapai prestasi. Proses rekrutmen, pengembangan, dan penempatan jabatan periklanan sesuai Pasal 70 ayat (1) UU ASN: “Bahwa setiap pegawai memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi”. Yang artinya setiap pegawai pemerintah berhak mendapatkan pendidikan baik formal maupun informal, bahkan dapat diartikan setiap ASN memiliki hak dan kesempatan yang sama.

Secara umum, sistem merit menitikberatkan pada pemerataan dalam lingkungan kerja yang berkeadilan, seimbang, dan mampu bersaing secara sehat. Menciptakan ASN yang produktif dalam lingkungan kerja yang kondusif agar kinerja ASN dapat menjadi pertimbangan nantinya dan kinerja pegawai tercermin dari hasil yang sesuai dengan kemampuannya dalam memberikan penghargaan kepada setiap ASN.

Tujuan Sistem Merit adalah menciptakan kompetensi sumber daya manusia yang professional dan produktifitas yang berkaitan pada manajemen Aparatur Sipil Negara, yang menata dengan baik dari rekrutmen pegawai, Pengembangan Pegawai, dan Penempatan dalam Job Promosi yang disesuaikan

¹⁸² Muhammad Miftah Farid, Muh. Jamal Amin, Burhanudin, *Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara ASN Dalam Meningkatkan Kualitas Lingkungan Hidup Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Bontang*, eJournal Ilmu Pemerintahan, Volume 7, Nomor 1, 2019, hlm. 3224.

dengan sistem merit berbasis Kompetensi.¹⁸³ Dalam mendapatkan pemimpin aparatur dan aparatur yang kompeten serta berintegritas tersebut, harus sesuai dengan prinsip-prinsip sistem merit, sebagai berikut:¹⁸⁴

1. melakukan rekrutmen, seleksi dan prioritas berdasarkan kompetisi yang terbuka dan adil;
2. memperlakukan pegawai Aparatur Sipil Negara secara adil dan setara;
3. memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dan menghargai kinerja yang tinggi;
4. menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat;
5. mengelola pegawai Aparatur Sipil Negara secara efektif dan efisien;
6. mempertahankan atau memisahkan pegawai Aparatur Sipil Negara berdasarkan kinerja yang dihasilkan;
7. memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada pegawai Aparatur Sipil Negara;
8. melindungi pegawai Aparatur Sipil Negara dari pengaruh-pengaruh politis yang tidak pantas/tepat;
9. memberikan perlindungan kepada pegawai.¹⁸⁵

Dalam melaksanakan kebijakan sebagaimana disebutkan di atas, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menetapkan prinsip merit sebagai berikut:¹⁸⁶

¹⁸³ Komisi Aparatur Sipil Negara, 2018, *Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara ASN*, Jakarta, hlm. 9.

¹⁸⁴ *Ibid.*, hlm. 85.

¹⁸⁵ Dian Paramita, *Sistem Merit, Online*, <http://www.dianparamita.com/blog/sistem-merit>, diakses 16 Mei 2019, 2015.

- a) seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan;
- b) perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
- c) pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
- d) memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;
- e) memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
- f) menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai asn;
- g) merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
- h) memberikan perlindungan kepada pegawai Aparatur Sipil Negara dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
- i) memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Dewan Negara Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pelayanan Publik merupakan perintah pengawasan terhadap sistem merit manajemen personalia. Perintah pemerintah ini menjadi pedoman bagi instansi pemerintah negara bagian dan daerah dalam mengisi posisi manajemen senior secara terbuka. Meskipun prosedur untuk mengisi posisi senior diatur, mungkin ada kelebihan, kekurangan, dan bahkan pelanggaran kebijakan ini untuk mencapai tujuan dan sasaran sektor ini.¹⁸⁷

¹⁸⁶ Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2017, *Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta, hlm. 76.

¹⁸⁷ Manuel, *Manajemen Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara Asn*, hlm. 7.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara penerapan sistem merit merupakan tugas negara yang harus dilakukan untuk menciptakan sistem dan model birokrasi yang profesional, proporsional, akuntabel dan bertanggung jawab dalam tugas dan pekerjaannya. Sistem merit menciptakan kesetaraan dan kesetaraan serta persaingan yang sehat. Seluruh ASN mempunyai kesempatan yang sama untuk berkembang pada jabatan tertentu, apapun latar belakang ASN tersebut. Sistem merit menghasilkan ASN yang proporsional, berdedikasi tinggi dan adil. Kualifikasi ASN Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan parameter peningkatan kinerja sebagai kelanjutan dari keberhasilan reformasi birokrasi yang berguna bagi pengembangan kualitas perangkat yang merupakan perubahan yang lebih baik dan terukur.

Kebijakan pengisian jabatan struktural dalam rangka pengembangan pribadi berbasis tema, poin penting dari tema yang dikembangkan lebih detail adalah; *pertama*, kebijakan ini masih dalam kerangka umum, belum rinci dan bersifat umum dimungkinkan menimbulkan banyak penafsiran; *kedua*, struktur sistem pengisian jabatan struktural masih mencari bentuk ideal sehingga perlu dikritisi dan dikonstruksikan; *ketiga*, penyelenggaraan PNS yang lama harus sinkron dengan yang terbaru guna menyelaraskan sistem pengembangan karir PNS melalui formulir promosi yang sesuai dengan tujuan diterbitkannya UU ASN. Adapun sasaran yang diharapkan adalah:¹⁸⁸

¹⁸⁸ *Ibid*, hlm. 35.

1. Penyusunan rencana pengisian jabatan struktural dalam kerangka UU ASN;
2. Mengidentifikasi kesenjangan permasalahan dan mengusulkan solusi pengisian jabatan struktural sehubungan dengan pengembangan sumber daya manusia berbasis prestasi berdasarkan UU ASN.

Tujuan negara merupakan cita-cita masyarakat yang tertulis dalam konstitusi. Dalam mencapai dan memperkuat tujuan tersebut, negara memerlukan infrastruktur pendukung baik sumber daya manusia maupun obyek, karena negara sendiri tidak dapat melakukan hal tersebut. Dalam kaitan ini, tujuan negara dapat tercapai jika kualitas sumber daya manusia meningkat, yang diwujudkan dalam masyarakat sipil yang taat hukum, beradab modern, demokratis, sejahtera, adil, dan bermoral tinggi. Tujuan nasional harus dicapai yaitu dengan meningkatkan mutu manusia dan masyarakat secara berkelanjutan, berdasarkan kemampuan nasional, memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memperhatikan perkembangan masyarakat.

Konsep ini berdasarkan pendekatan Utrecht, yang menyatakan bahwa negara adalah suatu badan hukum yang terdiri dari perkumpulan orang-orang yang ada karena perkembangan faktor sosial dan politik dalam sejarah. Dalam konteks ini, negara sebagai organisasi kekuasaan merupakan suatu badan yang mempunyai status hukum pendukung hak dan kewajiban (subyek hukum). Negara mencapai tujuannya dengan menggunakan status badan hukum dengan hak dan kewajibannya. Hak dan kewajiban dilaksanakan oleh mesin negara

yang terbagi dalam kantor-kantor negara. Alat yang melaksanakan fungsi negara disebut badan hukum yaitu pejabat.

Tegasnya, pengaturan pengembangan karir PNS berdasarkan sistem merit ditegaskan dalam Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan “Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit pengaturan lebih lanjut terhadap sistem merit ini tidak dijabarkan dalam pasal di dalam Undang- Undang tersebut, tapi pengaturannya kedalam peraturan pemerintah, akibatnya pelaksanaan merit sistem ini menjadi multitafsir dalam pelaksanaannya, maka setelah keluar peraturan pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ditandatangani oleh Presiden Joko Widodo pada 30 Maret 2017, yang terdiri dari 15 Bab dan 364 pasal, dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit yang didalamnya secara jelas mengatur tentang sistem merit.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan dalam penjelasannya bahwa untuk mencapai tujuan nasional diperlukan lembaga sipil nasional yang profesional, bebas dari campur tangan politik, korupsi, kolusi, dan nepotisme berdasarkan ayat 4 Pembukaan Undang-Undang NRI Tahun 1945 serta mampu memberikan pelayanan publik kepada masyarakat dan menjalankan perannya sebagai perekat persatuan dan kesatuan berdasarkan Pancasila UUD NRI Tahun 1945 Negara Republik Indonesia. Dalam mencapai tujuan nasional tersebut, negara sangat

membutuhkan infrastruktur pendukung berupa sumber daya manusia dalam hal ini ASN dan fasilitas sebagai objeknya, karena negara tidak akan melakukannya sendiri.¹⁸⁹

Dalam Pasal 69 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa:

1. Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan Instansi Pemerintah
2. Pengembangan karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas
3. Kompetensi sebagaimana dimaksud ayat (1) meliputi :
 - a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi
 - b. pendidikan pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis
 - c. Kompensasi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan
4. Kompensasi social cultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.
5. Integritas sebagaimana dimaksud pad ayat (1) diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerjasama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara

¹⁸⁹ Alkindi Indika, *Perlindungan Hukum Terhadap PNS Akibat Pelanggaran Sistem Merit Pada Proses Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi*, *Jurist-Diction* 2, no. 5, 2019, hlm. 7.

6. Moralitas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diukur dari penerapan dan pengalaman nilai etika agama,

Sedangkan di dalam pasal 70 menyebutkan bahwa:

1. Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi
2. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran
3. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier.
4. Dalam mengembangkan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing
5. Dalam mengembangkan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) PNS diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN
6. Selain pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.

Peran birokrasi menjadi penting dan menjadi faktor terpenting dalam penyelenggaraan negara birokrasi dimana ASN berperan dalam kemajuan pembangunan daerah yang sangat bergantung pada sumber daya manusia (SDM), sehingga dengan disahkannya UU ASN tahun 2014 tidak boleh ada lagi PNS yang kualifikasinya tidak tepat karena amanat UU ASN adalah manajemen kepegawaian berkaitan dengan sistem merit dan berbasis bakat.¹⁹⁰

Dalam melaksanakan prinsip dasar sistem merit sebagaimana dimaksud Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2020 tentang Aparatur Sipil Negara tersebut, maka diperlukan konsistensi Pemerintah dalam melaksanakan Undang-Undang tersebut melalui reformasi birokrasi secara komprehensif. Mengingat, reformasi birokrasi merupakan konsep yang luas ruang lingkungannya, mencakup pembenahan struktural (kelembagaan) dan kultural, prosedural, dan etika birokrasi yang sangat *complicate*, Pemerintah telah memiliki norma, standar, prosedur dan kriteria dalam penyelenggaraan pemerintahan. Terdapat enam yang harus dicermati dalam sistem merit yaitu:¹⁹¹

1. tentang pengorganisasian perencanaan Aparatur Sipil Negara didasarkan pada fungsi organisasi melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja, audit kepegawaian penyesuaian arah kebijakan nasional.
2. perekrutan berorientasi pada talenta terbaik, rekrutmen berbasis jabatan (diversifikasi tes) & sertifikasi, TKD & TKB sistem komputerisasi, orientasi & *engagement* untuk setiap penugasan pada jabatan baru.

¹⁹⁰ A. W. Widjaja, 2006, *Administrasi Kepegawaian*, Rajawali, Jakarta, hlm. 113.

¹⁹¹ *Ibid.*, hlm. 85.

3. pengembangan kapasitas dalam mengurangi kesenjangan kompetensi dengan cara pelatihan 20 jam per tahun untuk setiap PNS, *Training Need Analysis (TNA)*, Diklat, *Coaching & Mentoring* berbasis kinerja.
4. Keempat, penilaian kinerja yang berkelanjutan dengan cara membentuk Tim Penilai Kinerja, *Performance dialogue* dan *Merit & performance based incentives*.
5. promosi dan rotasi menuju Pegawai Negeri Sipil yang dinamis dengan cara *talent mapping, succession & career planning* dan rotasi nasional sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia. *Open recruitment* adalah salah satu cara sebelum mendapatkan calon terbaik di organisasi (*talent management*). *Talent mapping* perlu dibentuk melalui *assessment center* yang distandardisasi oleh BKN, sehingga setiap organisasi perlu membentuk asesor internal untuk mendapatkan talent terbaik.¹⁹²
6. mengapresiasi secara layak dengan perubahan sistem pensiun dan sistem kompensasi yang memadai. Pemerintah saat ini akan mengubah sistem pensiun, yaitu Pegawai Negeri Sipil berkontribusi melalui iuran pasti sehingga tidak terlalu membebani anggaran negara.¹⁹³

Sistem merit harus diterapkan pada semua komponen atau fungsi dalam manajemen Aparatur Sipil Negara. Semua fungsi dan komponen dalam manajemen Aparatur Sipil Negara sebagaimana tercantum dalam Pasal 55 (mengatur tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil) dan Pasal 93 (mengatur

¹⁹² *Ibid.*, hlm. 95.

¹⁹³ Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017, *Enam Point Penting dalam Sistem Merit*, Online, <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/enam-poin-penting-dalam-sistem-merit>, diakses 20 Mei 2023.

manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) Undang-Undang Aparatur Sipil Negara harus menerapkan sistem merit. Demi tercapainya prinsip merit ini, perlu adanya penetapan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang mempunyai kewajiban mengembangkan dan mengelola serta bertanggungjawab terhadap kinerjanya.

ASN sebagai bagian dari aparatur negara, dituntut untuk mampu berpartisipasi dan berperan dalam dinamika pembangunan bangsa sebagai penggerak yang handal dan dinamis. Perencanaan pengembangan pegawai berdasarkan kebutuhan keterampilan dan jumlah pegawai sesuai rencana pengembangan pegawai; suatu cara berpikir yang mensyaratkan adanya standar kualifikasi kerja dan kesesuaian tenaga kerja, evaluasi perilaku dan kinerja, serta pencapaian dan seleksi serta promosi pegawai yang adil, penerapan sistem penghargaan dan penghargaan, serta standar integritas dan perilaku.¹⁹⁴

Dalam Pasal 1 huruf (a) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, terdapat teori Pegawai Negeri Sipil yang baku dan akurat. Pegawai Negeri Sipil adalah seseorang yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku,¹⁹⁵ diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam jabatan negeri atau disertai tugas-tugas negeri lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan serta

¹⁹⁴ Manuel, *Manajemen Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara Asn Berbasis Sistem Merit Dalam Perspektif Uu No 5 Tahun 2014 Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malinau*, hlm. 39.

¹⁹⁵ *Ibid.*, hlm. 64.

digaji menurut peraturan yang berlaku.¹⁹⁶

Berdasarkan pada ketentuan tersebut di atas, maka unsur-unsur yang harus dipenuhi agar seseorang agar dapat disebut sebagai pegawai negeri adalah .¹⁹⁷

1. Memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.
2. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
3. Diserahi tugas dalam jabatan negeri.
4. Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sedangkan menurut Pasal 2 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, teori Pegawai Negeri Sipil berdasar pada definisi dalam pasal 1 huruf (a) terdiri dari : Pegawai Negeri Sipil dan Anggota dari Angkatan Bersenjata Republik Indonesia.

Dalam Pasal 2 ayat (2) dinyatakan pula bahwa Pegawai Negeri Sipil terdiri dari :

1. Pegawai Negeri Sipil Pusat
2. Pegawai Negeri Sipil Daerah
3. Pegawai Negeri Sipil lain yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

Selanjutnya di dalam Penjelasan Pasal 2 ayat (2) dari Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 ditegaskan bahwa yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah :

- a) Pegawai Negeri Sipil Pusat yang dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah

¹⁹⁶ *Ibid.*, hlm. 85.

¹⁹⁷ Rosdakarya Musanef, 2007, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta, hlm. 5.

Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi / Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah-daerah, dan Kepanitiaan Pengadilan.

- b) Pegawai Negeri Sipil Pusat yang bekerja pada Perusahaan Bawahan.
- c) Pegawai Negeri Sipil Pusat yang diperbantukan atau dipekerjakan pada Daerah Otonom.
- d) Pegawai Negeri Sipil Pusat yang berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan yang diperbantukan atau dipekerjakan pada badan lain, seperti Perusahaan Umum, Yayasan dan lain-lain.

Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau suatu kelompok manusia untuk mempengaruhi tingkah lakunya seseorang atau kelompok lain sedemikian rupa sehingga tingkah lakunya seseorang itu menjadi sesuai dengan keinginan dari orang yang mempunyai kekuasaan itu.¹⁹⁸ Gejala kekuasaan adalah gejala yang lumrah terdapat dalam setiap masyarakat yang hidup bersama.

Ramlan Surbakti¹⁹⁹ mendefinisikan kekuasaan sebagai kemampuan menggunakan sumber-sumber pengaruh yang dimiliki untuk mempengaruhi perilaku pihak lain sehingga pihak lain berperilaku sesuai kehendak pihak yang mempengaruhi.

Setiap manusia sekaligus merupakan subjek sekaligus objek dari kekuasaan. Misalnya presiden membuat undang-undang (subjek dari kekuasaan), tetapi disamping itu dia harus tunduk pada undang-undang (objek dari kekuasaan). Hampir tidak ada seorangpun didunia ini yang tidak pernah

¹⁹⁸ Budiarjo, 2004, hlm. 35.

¹⁹⁹ Ramlan Surbakti, 2010, hlm. 73.

memberi perintah ataupun menerima perintah. Hal ini kelihatan jelas dalam organisasi militer yang bersifat hirarkis dimana seorang prajurit diperintah oleh komandannya, sedangkan komandan ini diperintah pula oleh atasannya.

Robert M. Maclver dalam Budiarjo²⁰⁰ mengemukakan teori kekuasaan sebagai bagian dalam suatu masyarakat yang selalu berbentuk piramida, ini terjadi karena kenyataannya kekuasaan yang satu membuktikan dirinya lebih unggul daripada yang lainnya. Hal mana berarti bahwa yang satu itu lebih kuat dengan jalan mensubordinasikan kekuasaan lainnya itu. Atau dengan kata lain struktur piramida kekuasaan itu terbentur oleh kenyataan dalam sejarah masyarakat, bahwa golongan yang berkuasa (dan yang memerintah) itu relatif selalu lebih kecil jumlahnya daripada golongan yang dikuasainya (yang diperintah).

Berhubungan erat dengan masalah kekuasaan adalah pengaruh (*influence*) sehingga sering dikatakan bahwa pengaruh adalah bentuk lunak dari kekuasaan. Dalam hal ini bisaanya seseorang yang mempunyai kekuasaan juga mempunyai pengaruh didalam dan diluar bidang kekuasaannya. Tetapi tidak semua orang mempunyai kekuasaan yang sama, mempunyai pengaruh yang sama besarnya karena masalah pengaruh berkaitan dengan pribadi seseorang yang memegang kekuasaan.²⁰¹

Misalnya kekuasaan lurah A sama dengan lurah B, tetapi pengaruh lurah A belum tentu sama dengan pengaruh lurah B di lingkungan penduduknya masing-masing. Selain itu pengaruh juga tidak selalu harus

²⁰⁰ Robert M. Maclver dalam Budiarjo, hlm. 36.

²⁰¹ *Ibid.*, hlm. 84.

berkaitan dengan kekuasaan sebab ada orang yang tidak mempunyai kedudukan (yang dengan sendirinya tidak mempunyai kekuasaan) tetapi mempunyai pengaruh. Jadi arti pengaruh tidak sama dengan kekuasaan.

Efektifitas kekuasaannya terutama berasal dari kualitas pribadi, seperti: karisma, penampilan diri, asal usul keluarga dan wahyu. Hubungan dalam kekuasaan mempunyai sejumlah ciri, diantaranya: pertama, kekuasaan merupakan hubungan antar manusia. Kedua, pemegang kekuasaan mempengaruhi pihak lain. Ketiga, pemegang kekuasaan dapat seorang individu, kelompok, organisasi ataupun pemerintah (Negara dalam hubungan luar negeri). Keempat, sasaran kekuasaan dapat berupa individu, kelompok, organisasi atau pemerintah. Kelima, suatu pihak yang memiliki sumber kekuasaan belum tentu mempunyai kekuasaan karena bergantung pada kemampuannya menggunakan sumber-sumber kekuasaan secara efektif.²⁰² Kekuasaan adalah sesuatu yang dekat dengan kita dan dijalani sehari-hari.

Kebudayaan didefinisikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakannya untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan dan pengalamannya, serta menjadi landasan bagi tingkah-lakunya. Kebudayaan merupakan serangkaian aturan-aturan, petunjuk-petunjuk, rencana-rencana, dan strategi-strategi yang terdiri atas serangkaian model-model kognitif yang dipunyai oleh manusia, dan digunakannya secara selektif dalam menghadapi lingkungannya sebagaimana terwujud dalam tingkah-laku dan tindakan- tindakannya.

²⁰² *Ibid*, hlm. 89.

Kebudayaan dapat didefinisikan sebagai suatu keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan dan pengalamannya, serta menjadi pedoman bagi tingkah lakunya. Sebagai pengetahuan, kebudayaan adalah suatu satuan ide yang ada dalam kepala manusia dan bukan suatu gejala (yang terdiri atas kelakuan dan hasil kelakuan manusia).

Kebudayaan terdiri atas serangkaian nilai-nilai, norma-norma yang berisikan larangan-larangan untuk melakukan suatu tindakan dalam menghadapi suatu lingkungan sosial, kebudayaan, dan alam, serta berisi serangkaian konsep-konsep dan model-model pengetahuan mengenai berbagai tindakan dan tingkah laku yang seharusnya diwujudkan oleh pendukungnya dalam menghadapi suatu lingkungan sosial, kebudayaan, dan alam. Jadi nilai-nilai tersebut dalam penggunaannya adalah selektif sesuai dengan lingkungan yang dihadapi oleh pendukungnya. Berbagai sisi, kebudayaan dapat dipandang sebagai:

1. Pengetahuan yang diyakini kebenarannya oleh masyarakat yang memiliki kebudayaan tersebut
2. Kebudayaan adalah milik masyarakat manusia, bukan daerah atau tempat yang mempunyai kebudayaan tetapi manusialah yang mempunyai kebudayaan;
3. Sebagai pengetahuan yang diyakini kebenarannya, kebudayaan adalah pedoman menyeluruh yang mendalam dan mendasar bagi kehidupan masyarakat yang bersangkutan;

4. Sebagai pedoman bagi kehidupan, kebudayaan dibedakan dari kelakuan dan hasil kelakuan; karena kelakuan itu terwujud dengan mengacu atau berpedoman pada kebudayaan yang dipunyai oleh pelaku yang bersangkutan.

Sebagai pengetahuan, kebudayaan berisikan konsep-konsep, metode-metode, resep-resep, dan petunjuk-petunjuk untuk memilah (mengkategorisasi) konsep-konsep dan merangkai hasil pilahan untuk dapat digunakan sebagai pedoman dalam menginterpretasi dan memahami lingkungan yang dihadapi dan dalam mewujudkan tindakan-tindakan dalam menghadapi dan memanfaatkan lingkungan dan sumber- sumber dayanya dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan untuk kelangsungan hidup. Pengertian kebudayaan sebagai pedoman bagi kehidupan adalah sebagai pedoman dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya.

1. Untuk Menganalisis sejauh mana tanggung jawab PNS atas pola karir PNS yang akan bisa di dapatkan
2. Untuk menganalisis bentuk ketidak disiplin PNS yang tidak tegas. Untuk membahas netralitas birokrasi secara komprehensif, setidaknya ada dua hal yang perlu diketahui yaitu pengertian birokrasi dan netralitas itu sendiri.

3.3 Sistem Merit merupakan sarana perlindungan hukum preventif

Aparatur negara merupakan bagian penting dalam penyelenggaraan dan pembangunan negara kesatuan Republik Indonesia. Aparatur negara juga merupakan “mesin” birokrasi yang mengerahkan sumber daya yang tersedia untuk memenuhi maksud dan tujuan pemerintahan. Di sisi lain, aparatur negara

merupakan pelopor keberhasilan pembangunan untuk mencapai keadilan dan kesejahteraan sosial yang diperjuangkan seluruh rakyat Indonesia.

Peran aparatur negara semakin strategis seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi saat ini. Peran tersebut juga penting untuk menghadapi dan mengantisipasi pesatnya dinamika lingkungan strategis yaitu tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang berkualitas dan hubungan antar negara di tingkat regional hingga Masyarakat Ekonomi Asia (MEA).²⁰³

Sehubungan dengan pembangunan aparatur negara tahun 2005-2025, RPJMN memaksakan kebijakan pengembangan mesin negara berpedoman pada reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme mesin negara dan melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik di pusat dan daerah.

Tahapan pembinaan aparatur negara tahun 2015-2019 bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara di pusat dan daerah sehingga semakin mampu menunjang pembangunan negara. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, sumber daya manusia mesin dalam kerangka kelembagaan pemerintahan merupakan isu strategis yang menyangkut kuantitas dan kualitas (yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap). Arah dan strategi kebijakan penguatan kerangka kelembagaan terkait aparatur negara adalah menyediakan pejabat yang profesional, jujur, dan efisien sehingga dapat dengan baik melaksanakan visi dan misi presiden dalam pelaksanaan program pembangunan nasional.

²⁰³ BKN, 2015, *Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara 2015-2019*, hlm. 1.

Dalam menghasilkan sumber daya manajemen publik yang memenuhi kebutuhan kondisi yang unggul, dinamis, dan berkembang, maka perlu dilakukan perubahan paradigma manajemen kepegawaian yang sebelumnya menekankan pada hak dan kewajiban individu pegawai, ke dalam cara pandang baru yang lebih menekankan manajemen personalia strategis (strategis manajemen personalia).

Strategisnya peran aparatur negara dalam mencapai tujuan pembangunan nasional, maka arah politik RPJMN 2015-2019 adalah penerapan tata kelola pemerintahan yang baik, dan strategi pembangunan multidisiplin. Peningkatan kapasitas birokrasi terutama diwujudkan melalui reformasi birokrasi yang dibarengi dengan kebijakan pembangunan personel nasional.

Salah satu tujuan pembangunan nasional tahun 2015-2019 adalah meningkatkan efisiensi birokrasi. juga telah dikembangkan yaitu dengan melakukan pembenahan dan peningkatan kualitasnya. Birokrasi Nasional (RBN). Wujud dari kebijakan tersebut adalah implementasi UU ASN secara konsisten di seluruh instansi pemerintah sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Salah satu penerapan UU ASN adalah penerapan tata kelola ASN yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit, yang dilaksanakan melalui strategi: moratorium penerimaan CPNS pada tahun 2015-2019; pengendalian jumlah dan redistribusi pegawai; menerapkan sistem kepegawaian dan seleksi yang transparan, kompetitif, berbasis prestasi dan ICT (*Information and Communication Technology*) atau lebih dikenal dengan

teknologi informasi dan komunikasi (TIK); memperkuat sistem dan kualitas penyelenggaraan pelatihan; penerapan sistem promosi yang terbuka, kompetitif, dan berbasis prestasi yang didukung oleh Komite Aparatur Sipil Negara (KASN) yang efektif; penerapan sistem manajemen kinerja pegawai; dan memperkuat sistem informasi personal nasional.²⁰⁴

Sistem merit merupakan suatu sistem yang dikehendaki oleh UU untuk melakukan suatu pengembangan karier bagi ASN. Salah satunya dengan menggunakan cara suksesi kepemimpinan di instansi pemerintah. Sistem merit sendiri memiliki keterkaitan dengan teori perlindungan hukum. Teori perlindungan hukum sebagaimana telah dijelaskan pada bagian awal digunakan oleh peneliti sebagai *grand theory*, dimana teori perlindungan hukum yang digunakan yaitu teori perlindungan hukum Philipus M Hadjon, yang lebih lanjut teori ini digunakan untuk memberikan justifikasi atas pentingnya konsistensi penerapan sistem merit saat ini dalam rangka mencegah terjadinya kecurangan dalam mengembangkan karier ASN.

Perlindungan hukum menurut Philipus M Hadjon dibagi menjadi dua, yaitu sarana perlindungan hukum preventif dan sarana perlindungan hukum represif. Menurut Philipus M Hadjon dengan bukunya yang berjudul *Pelindungan Hukum Bagi Rakyat Indonesia, Penanganannya dan Pengadilan Dalam Lingkungan Peradilan Umum dan Pembentukan Peradilan Administrasi Negara*, di Indonesia belum ada pengaturan secara khusus mengenai sarana perlindungan hukum preventif. Philipus M Hadjon dalam bukunya juga lebih

²⁰⁴ *Ibid*, hlm. 6.

menitikberatkan kepada sarana perlindungan hukum yang represif, seperti penanganan perlindungan hukum di lingkungan Peradilan Umum. Ini berarti bahwa perlindungan hukum baru diberikan ketika masalah atau sengketa sudah terjadi, sehingga perlindungan hukum yang diberikan oleh Peradilan Umum bertujuan untuk menyelesaikan sengketa. Teori-teori lain yang menyinggung tentang perlindungan hukum juga membahas sarana perlindungan hukum yang bersifat represif.²⁰⁵

Konsep perlindungan hukum secara preventif sebagaimana dijelaskan dapat digaris bawahi adalah upaya untuk mencegah adanya pelanggaran yang berpotensi merugikan hak-hak manusia. Dalam konteks pemerintahan dan pengelolaan ASN, hal ini dapat tercermin dalam implementasi sistem merit. Sistem merit bertujuan untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan dalam pengembangan karier ASN yang dapat merugikan individu tertentu. Sistem Merit, proses pengembangan karier ASN akan lebih transparan dan objektif, sehingga dapat menjamin keadilan bagi semua individu.

Dalam implementasi kebijakan lainnya, sistem merit juga memiliki kelemahan dan tantangan tersendiri. Dalam pelaksanaannya, sistem merit dapat rentan terhadap praktek-praktek nepotisme, kolusi, dan korupsi. Ketidaknetralan atau keberpihakan dalam proses penilaian dan seleksi juga dapat mengakibatkan ketidakadilan bagi sebagian ASN.²⁰⁶ Upaya-upaya yang

²⁰⁵ Philipus M. Hadjon, 1987, *Perlindungan Hukum Bagi Rakyat Indonesia*, Bina Ilmu, Surabaya, hlm.14.

²⁰⁶ Winatha, J. K, *Analisis proses rekrutmen dan proses seleksi terhadap kinerja karyawan*, Studi Kasus pada PT Javas Tripta Sejahtera, Parsimonia-Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 5(2), Tahun 2018, hlm. 189-198.

sistematis dan terarah dalam mengatasi masalah-masalah yang ada dalam pelaksanaan sistem merit.

Penelitian dalam disertasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan dalam pelaksanaan sistem merit dalam pengembangan karier ASN dan mengusulkan solusi yang dapat mengatasi masalah-masalah tersebut. Dengan demikian, sistem merit dapat berjalan secara sempurna, berkeadilan, dan tidak menimbulkan kerugian bagi ASN tertentu. Melalui upaya ini, diharapkan pencegahan terhadap pelanggaran hak-hak ASN dapat terwujud sesuai dengan konsep perlindungan hukum yang ada.

Dalam mengatasi kelemahan dalam pelaksanaan sistem merit, penelitian ini akan mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem merit, seperti kebijakan dan prosedur yang tidak jelas, kurangnya transparansi dalam proses seleksi, serta potensi intervensi politik dan kepentingan pribadi yang dapat memengaruhi keputusan. Selain itu, penelitian ini juga akan mengusulkan berbagai strategi perbaikan, seperti perbaikan kebijakan, peningkatan transparansi, peningkatan kapasitas SDM yang terlibat dalam proses seleksi, dan penguatan sistem pengawasan dan akuntabilitas.²⁰⁷

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam upaya meningkatkan efektivitas dan keadilan dalam pengembangan karier ASN melalui sistem merit. Implementasi yang baik, sistem merit dapat menjadi instrumen yang efektif dalam mencegah pelanggaran hak-hak ASN

²⁰⁷ Miftah Thoha, 2003, *Kepemimpinan dalam manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, hlm. 182.

dan memastikan terciptanya lingkungan kerja yang berkeadilan dan berintegritas. Keseluruhan proses pengembangan karier ASN dapat mendukung terwujudnya pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang berkualitas, serta memperkuat ikatan sosial dan kebersamaan di antara seluruh rakyat Indonesia.

Konsep perlindungan hukum yang relevan dengan isu yang ada didalam penelitian disertasi ini adalah konsep perlindungan hukum secara preventif, konsep perlindungan hukum secara preventif adalah upaya untuk mencegah adanya suatu pelanggaran yang berpotensi merugikan hak-hak manusia. Konsep perlindungan hukum secara preventif ini dapat tercermin ketika pemerintah telah menetapkan sebuah sistem merit yang bertujuan untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan pengembangan karier bagi ASN yang akan merugikan suatu individu tertentu. Sehingga sistem merit sebagaimana diuraikan memiliki nilai baik bagi terjamin nya pengembangan karier yang berkeadilan.²⁰⁸

Pada bagian ini, dimana peneliti akan membahas mengenai kelemahan dalam pelaksanaan sistem merit, maka sejatinya perlu ada upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi masalah yang ada, sehingga sistem merit dalam pengembangan ASN dapat berjalan secara sempurna, berkeadilan serta mencegah adanya kerugian bagi ASN tertentu yang pada akhirnya dapat menjamin pencegahan sesuai dengan konsep perlindungan hukum yang ada.

²⁰⁸ *Ibid.*, hlm. 74.

3.4 Problematika Penataan Karir ASN Melalui Manajemen Talenta Yang Belum Berjalan Efektif

3.4.1. Faktor Eksternal

Sistem merit dalam penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia bertujuan untuk memastikan bahwa promosi dan penempatan jabatan dilakukan berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan prestasi kerja, bukan berdasarkan faktor-faktor di luar kinerja. Meskipun tujuan ideal sistem merit adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintahan, pelaksanaannya sering kali terhambat oleh berbagai faktor penyebab yang mengakibatkan ketidakefektifan. Faktor-faktor ini meliputi faktor eksternal seperti jual beli jabatan, korupsi, dan politik praktis, serta adanya kekurangan dalam aturan hukum yang mengatur promosi ASN.

Faktor eksternal pertama yang menyebabkan ketidakefektifan sistem merit adalah jual beli jabatan. Praktik ini mengacu pada transaksi di mana posisi jabatan dijual atau dipertukarkan dengan uang atau imbalan lainnya. Jual beli jabatan menciptakan ketidakadilan karena posisi dalam birokrasi tidak ditempati oleh individu yang paling kompeten, tetapi oleh mereka yang memiliki kekuatan finansial atau pengaruh politik. Hal ini mengabaikan prinsip dasar meritokrasi yang mengutamakan kemampuan dan prestasi individu.

Faktor eksternal kedua adalah korupsi. Korupsi dalam birokrasi sering kali melibatkan penyalahgunaan wewenang untuk kepentingan pribadi, termasuk dalam pengangkatan dan promosi jabatan. Ketika pejabat

yang memiliki wewenang untuk mempromosikan atau menempatkan ASN terlibat dalam praktik korupsi, keputusan yang diambil tidak lagi didasarkan pada merit atau prestasi, melainkan pada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Korupsi merusak integritas sistem merit dan menyebabkan ketidakpercayaan publik terhadap proses administrasi negara.

Faktor eksternal ketiga adalah politik praktis. Dalam banyak kasus, keputusan mengenai promosi atau penempatan jabatan ASN dipengaruhi oleh faktor politik, terutama di tingkat daerah. Faktor politik ini mencakup kepentingan partai politik atau kekuasaan lokal yang berusaha mempengaruhi keputusan administrasi untuk mendapatkan keuntungan politik atau dukungan. Politik praktis dapat mengabaikan prinsip meritokrasi dengan memberikan jabatan kepada individu berdasarkan afiliasi politik, bukan berdasarkan kompetensi atau prestasi kerja.

Selain faktor eksternal tersebut, kekurangan dalam aturan hukum juga menjadi penyebab ketidakefektifan sistem merit. Saat ini, belum ada aturan hukum yang jelas dan pasti mengenai promosi ASN berdasarkan hasil assessment. Kurangnya regulasi yang mengatur secara rinci dan memberikan kepastian hukum mengenai waktu dan prosedur promosi bagi ASN yang telah mengikuti assessment mengakibatkan ketidakpastian dalam pengembangan karier. Tanpa adanya aturan yang memastikan bahwa ASN yang memenuhi syarat akan segera dipromosikan, sistem merit menjadi tidak efektif karena tidak ada jaminan bahwa penilaian dan penempatan jabatan dilakukan dengan adil dan tepat waktu.

Kekurangan aturan hukum ini juga menciptakan celah yang dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak tertentu untuk melakukan praktik-praktik tidak sesuai prinsip merit, seperti penundaan promosi atau penempatan jabatan berdasarkan pertimbangan di luar kinerja dan kompetensi. Reformasi yang efektif harus mencakup perbaikan dalam regulasi yang mengatur sistem merit, serta penegakan hukum yang tegas untuk mengatasi jual beli jabatan, korupsi, dan politik praktis yang merusak prinsip dasar meritokrasi.

Menangani faktor-faktor eksternal ini dan memperbaiki aturan hukum, sistem merit diharapkan dapat lebih efektif dalam memastikan bahwa jabatan di birokrasi diisi oleh individu yang benar-benar layak dan kompeten, serta mendukung pengembangan karir yang adil dan transparan bagi seluruh ASN.

Berdasarkan pada pembahasan yang menganalisis tentang kelemahan sistem merit yang disebabkan karena faktor eksternal, maka dapat disimpulkan bahwa sistem merit dalam penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia memiliki tujuan utama untuk memastikan promosi dan penempatan jabatan berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan prestasi kerja. Namun, implementasinya sering terhambat oleh faktor eksternal seperti jual beli jabatan, korupsi, dan politik praktis, serta kelemahan dalam regulasi hukum yang mengatur promosi ASN. Praktik-praktik ini menciptakan ketidakadilan dan mengabaikan prinsip meritokrasi. Reformasi yang efektif memerlukan penegakan hukum yang tegas dan

regulasi yang lebih jelas untuk menutup celah yang memungkinkan praktik-praktik yang merusak sistem merit, demi memastikan birokrasi yang lebih transparan, adil, dan kompeten.

3.4.2 Faktor Internal

Salah satu mekanisme pemetaan talenta yang menarik dibahas adalah model karir ASN. Model karir adalah model dasar yang berhubungan dengan peralihan jabatan dan/atau jabatan pegawai negeri sipil secara berturut-turut. Seorang karyawan, khususnya pekerja kantoran, tentu saja mengalami rasa bosan yang berujung pada menurunnya hasil dan kinerja kerja.²⁰⁹

Indonesia hak pengembangan karier Aparatur Sipil Negara saat ini telah diatur didalam ketentuan Pasal 21 ayat (2) Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyebutkan bahwa Pegawai ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa materiel dan/atau *nonmateriel* dalam bentuk pengembangan diri. Pengembangan diri sebagaimana dimaksud dalam ketentuan tersebut berupa pengembangan talenta dan karier dan/atau pengembangan kompetensi.²¹⁰

Pengembangan pengembangan talenta dan karier sendiri berdasarkan pada Pasal 46 ayat (1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang

²⁰⁹ Sudarjati, & Setiawan, B, *Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. BDP Bogor*, Jurnal Visionida, Volume 5 Nomor 1 Juni 2019, 5(1) Tahun 2019, hlm. 46–57.

²¹⁰ Sari, D. P., Ayuningtyas, H. G., Psi, S., Prodi, M., Bisnis, M., & Fakultas, I. *Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Pendidikan Telkom Kota Bandung the Effect of Talent Management on Employee Performance of Yayasan Pendidikan Telkom in Bandung City*, 7(2), Tahun 2020, hlm. 2424–2431.

Aparatur Sipil Negara dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Menindaklanjuti ketentuan sebagaimana diatur didalam Pasal 69 ayat (1) dan (2) maka didalam Pasal 134 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, diatur mengenai sistem merit dalam pengembangan karier ASN, dimana kriteria sistem merit didalam Pasal 134 ayat (2) huruf d salah satunya menyatakan bahwa kriteria sistem merit memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta sebagai salah satu kriteria dalam pelaksanaan sistem merit dalam pengelolaan manajemen ASN.

Manajemen talenta sendiri merupakan salah satu upaya pengelolaan aparatur sipil negara untuk memperoleh talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan tertentu.²¹¹ Berdasarkan Pasal 179 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (ASN). ASN yang merupakan bagian kelompok rencana suksesi dapat dinominasikan untuk mengisi lowongan sesuai dengan kebutuhan instansi.

Kelompok rencana suksesi (*talent pool*) disusun berdasarkan kesesuaian kompetensi manajerial dan kompetensi di bidang tertentu (*talent pipeline*) dan diperbaharui secara berkelanjutan yang diperoleh melalui pemetaan talenta sebagaimana diatur dalam Pasal 11 ayat (6) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

²¹¹ Sopiah, S., Kurniawan, D. T. Nora, E., & Narmaditya, B. S, *Does talent management affect employee performance The moderating role of work engagement*, Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(7),Tahun 2020, hlm. 335– 341.

(PANRB) Nomor 40 Tahun 2018. Sebagai tindak lanjut dari keluarnya Peraturan Menteri PANRB tersebut, maka disusunlah Peraturan Menteri PANRB tentang Manajemen Talenta.

Manajemen talenta merupakan sistem manajemen SDM yang mencakup tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan pegawai yang diprioritaskan berdasarkan potensi dan kinerja tertinggi (*high potential and high performance*) melalui suatu mekanisme penilaian (*assessment*). Manajemen talenta melengkapi dan mendukung penerapan sistem merit, baik dalam lingkup institusional, maupun nasional.²¹²

Persoalan promosi, mutasi, dan penempatan ASN biasanya bersifat politis sehingga menyebabkan kegagalan dalam melembagakan sistem meritokratis pengembangan karir ASN yang mengarah pada promosi dan penempatan ASN. Karena, hal ini didasarkan pada aspek yang lebih subjektif seperti keterlibatan politik, hubungan dekat, dan pembayaran suap. Kualifikasi, kompetensi, dan kinerja ASN yang seharusnya menjadi pertimbangan utama dalam promosi dan penempatan kerja, secara umum tergantikan oleh politisasi birokrasi yang sangat dominan di banyak instansi pemerintah, khususnya di daerah.²¹³

Suksesi pengurus di lembaga-lembaga negara menunjukkan adanya praktik bahwa jabatan ASN berubah dari waktu ke waktu. Rekrutmen dilakukan ketika ada posisi yang kosong. Idealnya, jika posisi ASN sudah tersedia, maka posisi penggantinya sudah ada/disiapkan secara dinamis terus

²¹² Barger, A. Lance dan Dorothy R. Lance, 2007, *The handbook of best practices on talent management Edisi Terjemahan*, Penerbit PPM, Jakarta, hlm. 70.

²¹³ *Ibid.*, hlm. 95.

menerus. Posisi ASN terlalu lama kosong, bahkan terkadang cukup banyak. Rekrutmen dan seleksi petugas ASN terkadang tidak dilakukan secara obyektif dan transparan, yang biasanya mengabaikan riwayat kerja orang tersebut (sistem kehancuran). Yang lebih mengkhawatirkan lagi, promosi dan pengangkatan ASN dilakukan melalui pendekatan politik dan praktik KKN yang tidak mengedepankan profesionalisme dan etika birokrasi.

Fenomena pengangkatan atau pemilihan pejabat publik, serta birokrasi politik dan negara, seakan-akan telah kehilangan asas merit, seringkali terdapat berbagai kasus pemberhentian di instansi pemerintah yang semakin memutuskan untuk mengabaikan sistem merit, di berbagai jabatan karir lainnya, seperti Sekjen yang ditunjuk karena keinginan, politik, dan kedekatannya dengan penunjukan tersebut, bukan karena keterampilan atau kualifikasi profesional yang mendasari penunjukan tersebut.²¹⁴

Kondisi ini menunjukkan pengembangan karir ASN seperti model karir, mutasi dan promosi tidak dikelola dengan baik sehingga mengesampingkan sistem merit. Pemenuhan metrik utama sistem merit dalam hal kesesuaian, kesesuaian, prestasi kerja, dan transparansi seringkali terabaikan dalam pengembangan karir ASN. Pengelolaan talenta yang mengarahkan minat, keterampilan, dan potensi pegawai ASN umumnya tidak diterapkan di lembaga negara. Rencana suksesi penyediaan talent pool calon ASN potensial dengan menyediakan calon yang bersedia mengisi posisi ASN. Perencanaan keberhasilan pada hakikatnya adalah proses yang

²¹⁴ Rakhmawanto, *Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System*, hlm. 2.

dilakukan secara berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengembangkan talenta ASN terbaik di setiap instansi pemerintah yang siap menggantikan posisi strategis di pemerintahan.

Permasalahannya, perencanaan suksesi pada lembaga pemerintahan jarang atau bahkan tidak dilaksanakan sama sekali, khususnya pada pemerintahan daerah. Model karir berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Pengelolaan Pelayanan Publik belum dapat diterapkan. Kurangnya perencanaan suksesi manajemen ASN menimbulkan krisis bagi para manajer di lembaga publik yang disertai tanggung jawab minim dan tidak mampu bersaing dengan lembaga swasta.

Isu hukum dan problematika yang ada didalam penelitian disertasi ini adalah tentang pelaksanaan sistem merit dalam pengembangan karier ASN kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta, sebagaimana diatur didalam Pasal 134 ayat (2) huruf d Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Dimana pelaksanaan sistem merit dalam pengembangan karier ASN kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta saat ini telah diatur didalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 11 ayat 6 yang menyebutkan Penerapan sub-aspek manajemen talenta dan rencana suksesi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1) huruf e, terdiri atas:

- a. Instansi Pemerintah melakukan pemetaan talenta dengan menggunakan metode yang obyektif dan dilakukan oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat;
- b. Instansi Pemerintah melakukan pemetaan talenta untuk seluruh pegawai, mulai dari jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas, jabatan fungsional, dan jabatan pelaksana;
- c. Instansi Pemerintah mempunyai kelompok rencana suksesi (talent pool) yang disusun berdasarkan kesesuaian kompetensi manajerial dan kompetensi di bidang tertentu (talent pipeline) dan diperbaharui secara berkelanjutan yang diperoleh melalui pemetaan talenta ; dan
- d. Instansi Pemerintah melakukan penyusunan rencana suksesi (talent pool) berdasarkan hasil pemetaan talenta dengan mempertimbangkan pola karir instansi.

Berdasarkan pada Pasal 11 ayat 6 huruf a yang mengharuskan bahwa Instansi Pemerintah memiliki tanggungjawab dalam melakukan pemetaan talenta dengan menggunakan metode yang obyektif dan dilakukan oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat, maka instansi pemerintah selalu melibatkan para pakar dan akademisi dari berbagai kampus sebagai lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat, untuk melakukan penilaian atas kinerja/talenta ASN yang akan mengembangkan kariernya untuk mengisi jabatan tertentu.

Persoalan yang paling substansial adalah ketika pada saat ASN telah melakukan proses assessment yang dinilai oleh lembaga penilai yang

terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat, dan kemudian dinyatakan lolos dan/atau layak untuk mengembangkan karier dan menduduki posisi yang dipilih oleh ASN, kemudian ASN tersebut tidak segera diangkat atau dipromosikan.

Pelaksanaan sistem merit dalam pengembangan karier ASN, terutama bagi kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta. Permasalahan tersebut adalah terkait dengan belum adanya kepastian bagi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) untuk dapat mengikuti dan mengembangkan kariernya ke jabatan struktural. Saat ini, pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) hanya dapat mengembangkan kariernya dalam hal pengembangan jabatan fungsional saja. Hal ini jelas bertentangan dengan prinsip sistem merit yang menghendaki adanya kesetaraan dalam manajemen talenta berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kebutuhan Instansi Pemerintah²¹⁵

Fakta demikian jelas sangat merugikan bagi ASN yang sudah dilakukan *assessment* / penilaian, mengingat proses pelaksanaan *assessment* yang rumit dan sertifikat kelayakan yang dikeluarkan oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat memiliki jangka waktu kadaluarsa yaitu selama 2 (dua) tahun sejak sertifikat kelayakan dikeluarkan. Permasalahan di atas oleh penulis akan dianalisis berdasarkan pada hasil penelitian lapangan yang dilakukan oleh penulis di 3 institusi dari 3 wilayah Kabupaten/Kota yang telah ditetapkan.

²¹⁵Wawancara dengan AH sebagai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, pada tanggal 06 April 2024.

3.5 Permasalahan Sistem Merit Di Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara

Pertama adalah institusi Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. Pada penelitian yang dilakukan di Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara ini peneliti melakukan riset dengan mewawancarai Agus Haryono. Menurut Agus Haryono, bahwa sistem pengembangan karier manajemen talenta dengan menggunakan sistem merit saat ini belum dapat dikatakan telah berjalan efektif.

Menurut Agus Haryono, bahwa ketidakefektifan tersebut disebabkan karena faktor regulasi yang ada saat ini belum ada yang mengatur mengenai kepastian pengangkatan ASN yang telah lolos *assessment* dapat segera dipromosikan, mengingat saat ini pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi, khususnya di daerah-daerah belum sepenuhnya berbasis pada seleksi terbuka/ proses *assessment* namun juga masih menerapkan prinsip mutasi antar JPT, sehingga kadangkala jika seorang ASN telah melakukan proses *assessment* untuk menduduki jabatan A, setelah dinyatakan layak maka ASN tersebut tidak dapat menduduki posisi jabatan A mengingat kebijakan pimpinan yang telah memutuskan jabatan A di tempati oleh pejabat yang memperoleh mutasi dari jabatan lainnya.²¹⁶

Contoh kasus yang berkaitan dengan adanya ASN yang telah dilakukan *assessment* / penilaian untuk mengembangkan karier seperti yang terjadi dan

²¹⁶ Wawancara dengan Agus Haryono sebagai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara pada tanggal 06 April 2024.

dialami sendiri oleh Agus Haryono telah melakukan *assessment* pada tahun 2018, dan dinyatakan layak untuk mengembangkan kariernya, namun hingga tahun 2023 Agus Haryono belum juga diangkat / dipromosikan untuk menduduki jabatan yang dipilih. Leonard Immanuel akan mengajukan pengembangan karier perlu melakukan *assessment* ulang, dan jelas itu sangat bersifat rumit dan memerlukan waktu yang Panjang.²¹⁷

Berdasarkan hasil penelitian pada Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, menunjukkan bahwa implementasi sistem merit dalam pengembangan karier ASN menghadapi tantangan yang signifikan. Kendala-kendala tersebut mencakup ketidakpastian terkait promosi ASN yang telah lulus *assessment* serta dominasi prinsip mutasi antar Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dalam pengisian jabatan. Perlunya solusi yang cepat dan efektif untuk mengatasi masalah ini sangat penting. Kebijakan dan regulasi yang lebih jelas dan tegas guna memastikan kepastian hukum dan keadilan bagi ASN yang telah menjalani proses *assessment*.

Penekanan yang lebih kuat pada prinsip meritocracy dalam pengisian jabatan menjadi kunci. Pentingnya kompetensi dan prestasi sebagai faktor penentu promosi, diharapkan proses pengembangan karier ASN dapat menjadi lebih adil dan objektif. Hal ini akan membantu memastikan bahwa promosi ASN didasarkan pada kualifikasi yang sesuai dengan jabatan yang tersedia, bukan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti hubungan politik atau mutasi antar JPT.

²¹⁷ Wawancara dengan Agus Haryono sebagai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara pada tanggal 06 April 2024.

Peningkatan pemahaman dan kesadaran akan pentingnya meritocracy dalam pengelolaan ASN juga perlu dilakukan. Pelatihan dan sosialisasi yang tepat, ASN dapat lebih memahami pentingnya berkompetisi secara fair dan berdasarkan prestasi dalam pengembangan karier mereka. Hal ini juga akan membantu membangun budaya organisasi yang lebih transparan dan berorientasi pada hasil.

Implementasi sistem merit dalam pengembangan karier ASN dapat ditingkatkan. Masyarakat juga akan memiliki lebih banyak kepercayaan terhadap proses seleksi dan promosi ASN, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih stabil dan berkualitas. Seiring waktu, langkah-langkah ini akan membantu membangun sistem administrasi yang lebih efisien dan berintegritas, yang pada akhirnya akan berdampak positif bagi kemajuan bangsa secara keseluruhan.

Menurut Agus Haryono, bahwa di kementerian wilayahnya bekerja juga penataan karier dengan sistem merit belum berjalan efektif khususnya bagi PPPK mengingat di wilayahnya bagi PPPK belum dapat seleksi dengan sistem merit untuk menduduki jabatan struktural, hal demikian disebabkan karena PPPK hanya bersifat kontrak, hal demikian bertentangan dengan sistem merit yang mengkehendaki adanya kesamaan kesempatan menduduki jabatan yang sama antara PNS dengan PPPK.²¹⁸

²¹⁸ Wawancara dengan Agus Haryono sebagai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara pada tanggal 06 April 2024.

3.6 Permasalahan sistem merit di Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian

Selain kasus yang dialami oleh Capt Leonard Immanuel terdapat kasus lain yang serupa dan terjadi kepada Yustina Nurhayati dari instansi Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian, Yustina Nurhayati telah melakukan *assessment* pada tahun 2018, dan dinyatakan layak untuk mengembangkan kariernya, namun sama seperti Capt Leonard Immanuel, Yustina Nurhayati juga belum dapat langsung di promosikan. Hal ini menyebabkan kerugian mengingat hasil *assessment* hanya berlaku selama 2 (dua) tahun. Apabila keduanya akan mengajukan Kembali promosi, maka perlu melakukan *assessment* ulang.²¹⁹

Menurut Yustina Nurhayati, bahwa faktor yang paling sangat mempengaruhi belum efektifnya pelaksanaan sistem merit, dan membuatnya belum berkeadilan bagi ASN yang telah melakukan *assessment* adalah disebabkan karena faktor politik praktis, khususnya yang berada di level pemerintah daerah.²²⁰

Bupati/Walikota adalah Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), sebagai pejabat politik Bupati dan Walikota tidak dapat bebas dari konflik kepentingan/keberpihakan dalam pengambilan kebijakan dan manajemen ASN yang dapat bertentangan dengan prinsip-prinsip penerapan sistem merit. Salah satu contohnya adalah adanya praktik jual beli jabatan, ketidakadilan dan

²¹⁹ Wawancara dengan Yustina Nurhayati sebagai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian pada tanggal 15 April 2024.

²²⁰ Wawancara dengan Yustina Nurhayati sebagai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian pada tanggal 15 April 2024.

diskriminasi penempatan pegawai dalam jabatan, serta pemberhentian pegawai dari jabatan yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kondisi ini menjadi perhatian yang cukup serius dari pemangku kepentingan, khususnya pemerintah pusat maupun Gubernur sebagai Wakil Pemerintah Pusat.

Bupati/Walikota adalah Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), yang memiliki peran penting dalam pengambilan kebijakan dan manajemen ASN di tingkat daerah. Namun, sebagai pejabat politik, Bupati dan Walikota sering kali tidak dapat terhindar dari konflik kepentingan atau keberpihakan yang dapat mengganggu prinsip-prinsip penerapan sistem merit. Praktik-praktik seperti jual beli jabatan, ketidakadilan dalam penempatan pegawai di jabatan tertentu, serta diskriminasi dalam pengelolaan ASN merupakan dampak dari campur tangan politik dalam administrasi kepegawaian.

Pengaruh politik praktis ini dapat mengakibatkan pemberhentian pegawai dari jabatan yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku, yang berpotensi merugikan ASN yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai. Hal ini menjadi perhatian serius bagi berbagai pihak, terutama pemerintah pusat dan Gubernur sebagai Wakil Pemerintah Pusat, karena dapat merusak integritas dan efisiensi dari sistem kepegawaian secara keseluruhan.

Dalam menghadapi tantangan ini, langkah-langkah konkret perlu diambil untuk meminimalkan pengaruh politik praktis dalam administrasi kepegawaian. Pertama-tama, diperlukan reformasi kebijakan yang menguatkan independensi instansi kepegawaian dalam proses seleksi, promosi, dan pengelolaan ASN. Hal ini melibatkan peningkatan peran Badan Kepegawaian

Daerah (BKD) sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pengelolaan ASN di tingkat daerah.

Transparansi dan akuntabilitas dalam semua tahap proses administrasi kepegawaian tidak boleh diabaikan. Penilaian ASN harus didasarkan pada kualitas, kompetensi, dan prestasi, tanpa adanya campur tangan politik yang mempengaruhi keputusan. Mekanisme pengawasan yang efektif juga harus diterapkan untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip meritocracy dihormati dan ditegakkan.

Pembinaan dan pelatihan bagi para pejabat kepegawaian, termasuk Bupati dan Walikota, mengenai pentingnya memisahkan antara kepentingan politik dan administrasi dalam pengelolaan ASN. Memahami bahwa kesejahteraan ASN dan efektivitas pelayanan publik harus menjadi prioritas utama, tanpa adanya intervensi politik yang merugikan.

Pengaruh politik praktis dalam pengelolaan ASN dapat diminimalkan. Masyarakat akan memiliki lebih banyak kepercayaan terhadap proses administrasi kepegawaian, yang akan berdampak positif pada peningkatan kualitas layanan publik dan memperkuat fondasi pemerintahan yang baik. ASN yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai akan mendapatkan kesempatan yang setara dalam pengembangan karier mereka, sesuai dengan semangat perlindungan hukum yang preventif dan prinsip keadilan yang harus dijunjung tinggi.

3.7 Permasalahan Sistem Merit Di BPSDMP

Kasus lain yang serupa dan terjadi kepada Capt. Raden Novi Andri Setiawan, M.Pd., M.Mar, dari instansi BPSDMP telah melakukan *assessment* pada tahun 2018, dan dinyatakan layak untuk mengembangkan kariernya, namun sama seperti kasus sebelumnya Dian, juga belum dapat langsung di promosikan.

Menurut Capt. Raden Novi Andri Setiawan, M.Pd., M.Mar faktor penyebab mengapa belum efektifnya pelaksanaan sistem merit saat ini disebabkan karena pada saat ini masih terdapat praktik jual beli jabatan yang dilakukan oleh oknum. Fakta demikian didasarkan pada tidak adanya suksesi kepemimpinan di instansi pemerintah. Fakta tersebut dapat ditunjukkan dengan kebiasaan pergantian jabatan ASN yang dilakukan secara sesaat, artinya bila ada jabatan yang lowong baru dilakukan rekrutmen. Idealnya apabila ada jabatan ASN yang lowong sudah ada/disiapkan penggantinya secara dinamis berkelanjutan. Sangat memprihatinkan ada jabatan ASN yang dibiarkan kosong terlalu lama yang terkadang jumlahnya bertambah.²²¹

Contoh kasus atas kebiasaan pergantian jabatan ASN yang dilakukan secara sesaat sebagaimana dikemukakan di atas, dapat dilihat dalam Jabatan Tinggi ASN, yakni Sekretaris Daerah (Sekda) di Kabupaten Sumedang (kosong 6 bulan), ke-70 jabatan yang kosong tersebut antara lain Jabatan Tinggi ASN eselon II Sekda dan jabatan setingkat Kepala Dinas dan SKPD

²²¹ Wawancara dengan Capt. Raden Novi Andri Setiawan, M.Pd., M.Mar sebagai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan pada tanggal 22 April 2024

(Satuan Kerja Perangkat Daerah) sebanyak 7 orang, Administrator eselon III setingkat Sekretaris Dinas, Kepala Bagian dan Kepala Bidang 16 orang dan sisanya Pengawas eselon IV setingkat Kepala Sub Bagian dan Kepala Seksi sebanyak 47 orang.²²²

Menurut Peneliti bahwa rekrutmen dan seleksi pejabat ASN dalam jabatan terkadang dilakukan tidak dilakukan secara obyektif dan transparan yang cenderung mengabaikan *track record* seseorang (*spoil sistem*). Memprihatinkan lagi promosi dan pengangkatan jabatan ASN dilakukan melalui pendekatan politis dan praktik KKN yang tidak mengedepankan aspek profesionalitas dan etika birokrasi. Salah satu bukti terjadinya Operasi Tangkap Tangan (OTT) Bupati Kudus Muhammad Tamzil yang melakukan jual beli jabatan untuk posisi pengisian jabatan eselon II, II, dan IV, serta ditetapkannya Plt Sekretaris Dinas Pengelolaan Pendapatan, Keuangan, dan Aset Daerah (DPPKAD) Kudus Akhmad Sofyan yang menjadi tersangka karena menyerahkan uang senilai Rp 250 juta untuk dimuluskan kariernya.

Pola pengangkatan jabatan ASN seperti ini menghasilkan minimnya kompetensi dan integritas pejabat ASN. Hasil penilaian *talent pool* yang dilakukan Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada tahun 2018 terhadap 2.194 Pegawai ASN yang terdiri 374 JPT Pratama dan 1.820 Jabatan Administrator menunjukkan capaian kompetensi pada aspek *softskill* belum menyentuh angka yang maksimal, terhitung hanya 3,74% dari total 2.194 yang telah mengikuti penilaian memiliki kompetensi dan potensi yang tinggi. Hal ini menunjukkan

²²² Jukardi, A, 2018, *70 Jabatan di Pemda Sumedang Kosong*, Www. Pikiran-Rakyat. Com.<https://www.pikiran-rakyat.com/jawa-barat/pr-01301065/70-jabatan-di-pemdasumedang-kosong-429935>.

bahwa kompetensi pejabat ASN umumnya masih dibawah rata-rata dari standar minimal sebagaimana dipersyaratkan.

Berkaitan dengan integritas, etika, dan moral menjadi problem tersendiri dalam promosi dan pengangkatan jabatan ASN. *Stakeholders* tersangkut masalah hukum terkait kasus suap dan jual beli, mutasi, promosi, menjadi bukti rendahnya etika dan moral pejabat publik. Dalam hal korupsi, *Indonesia Corruption Watch (ICW)* menyatakan bahwa: *Pertama*, terdapat 393 ASN diberhentikan tidak hormat, merupakan bagian dari 2.357 ASN yang melakukan tindak pidana korupsi dan telah dijatuhi hukuman berdasarkan putusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap (*incracht*). *Kedua*, pegawai kantor pajak Semarang ditahan karena terima hadiah Rp 4 miliar. *Ketiga*, peringkat pertama pelaku korupsi di Indonesia berasal dari kalangan birokrasi, yang umumnya berupa pemerasan, memanipulasi tender, menganggarkan kegiatan fiktif, hingga korupsi kecil-kecilan seperti memanipulasi uang transportasi, hotel dan uang saku.

Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menetapkan Bupati Kudus Muhammad Tamzil menjadi tersangka suap jual-beli jabatan, sebesar Rp 250 juta dari pelaksana tugas Sekretaris Daerah Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kudus. Berdasarkan data Sistem Peringatan Dini (*Early Warning System*) Kedeputian Bidang Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara (BKN), sepanjang tahun 2017 sebanyak 1.759 ASN Pegawai Negeri Sipil (ASN) telah dijatuhi hukuman disiplin. Pelayanan publik dan netralitas ASN, terdapat sebanyak 991 ASN dari

berbagai daerah terlibat dalam kasus pelanggaran netralitas, 300 ASN telah dinyatakan terbukti melanggar netralitas, dari jumlah 991 ASN 299 sudah diproses sampai tahap pemberian sanksi yang terdiri atas 179 dikenai sanksi disiplin dan 120 dikenai sanksi kode etik.²²³

Promosi, mutasi, dan penempatan pejabat ASN saat ini dituntut lebih efektif, efisien dan transparan, dimana pemerintah Indonesia saat ini telah menetapkan sistem merit didalam pelaksanaan promosi, mutasi, dan penempatan pejabat ASN. Berdasarkan Pasal 1 angka 15 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN menyebutkan bahwa Sistem Merit adalah penyelenggaraan sistem Manajemen ASN sesuai dengan prinsip meritokrasi. Sistem Merit merupakan sistem yang dianggap adil dan terbuka. Promosi berbasis sistem merit mempertimbangkan kesinambungan karier pegawai yang akan menduduki jabatan ASN, yang diselenggarakan secara obyektif, kompetitif, transparan, dan akuntabel.

²²³ Muhamad Ridwan, 2020, *Sebanyak 991 ASN Pelanggar Netralitas Terancam Sanksi Disiplin dan Kode Etik*, www.Bkn.Go.Id. 991 ASN dari berbagai daerah terlibat dalam kasus pelanggaran netralitas.

BAB IV
PENGATURAN PENATAAN JABATAN APARATUR
SIPIIL NEGARA BERBASIS SISTEM MERIT

4.1 Makna Birokrasi Dalam Sistem Pelayanan Publik Di Indonesia

Birokrasi merupakan suatu sistem pengorganisasian negara dengan tugas yang sangat kompleks dan hal ini jelas memerlukan pengendalian operasi manajemen pemerintahan yang baik. Sangatlah disayangkan, apabila kerja rutinitas aparat birokrasi sering menyebabkan masalah baru yang menjadikan birokrasi statis dan kurang peka terhadap perubahan lingkungan bahkan terkesan cenderung resisten terhadap pembaharuan. Kondisi seperti ini seringkali memunculkan potensi praktek maladministrasi yang mengarah pada korupsi, kolusi, dan nepotisme. Bermula dari kondisi tersebut maka pemerintah pusat maupun daerah perlu segera melakukan reformasi birokrasi yang tidak hanya pada tataran komitmen saja tetapi juga dibandingkan dalam tataran kehidupan nyata.

Pada tataran yang lebih praktis Birokrasi dilaksanakan oleh aktor negara atau pegawai pemerintah dalam suatu organisasi yang memiliki struktur dan aturan-aturan yang jelas, formal serta memiliki tugas dan fungsi dalam proses pencapaian tujuan negara antara lain administrasi public, pelayanan dan pembangunan. Aktor dimaksud sebagai *Organizational Society*. Dalam konteks kenegaraan, kehidupan pengorganisasian disebut birokrasi pemerintahan. Dalam era demokratisasi, dilema dalam hubungan antara penjabaran nilai-nilai

demokrasi dan realitas manajemen organisasi birokrasi di masyarakat menjadi hal yang pelik, rumit serta problematik di mana dalam proses operasionalnya cenderung dianggap kurang fleksibel dan kurang efisien.²²⁴ Faktanya sistem birokrasi diperlukan dalam proses operasionalisasi penyelenggaraan negara sehingga berjalan sesuai dengan aturan yang telah ditentukan. Birokrasi bukan suatu fenomena yang baru. Sebenarnya secara bentuk yang sederhana telah ada dan dikenal sejak beribu-ribu tahun yang lalu.

Fakta ini menunjukkan bahwa birokrasi mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam kehidupan modern dan juga merupakan lembaga pengatur masyarakat yang paling penting. Hampir dapat dikatakan bahwa proses kehidupan masyarakat modern tidak mungkin terjadi tanpa peran birokrasi. Semua organisasi, baik organisasi keagamaan, komersial, pendidikan, lembaga swadaya masyarakat, partai politik, jasa industri, seniman, dari hutan hingga ibu kota, dari puncak gunung hingga pesisir pantai, semuanya berada dalam batas-batas organisasi, kekuasaan dan pengaruh institusi birokrasi.²²⁵

Birokrasi saat ini dideskripsikan sebagai *new ruling class* yang sangat menentukan kekuatan suatu negara dan sangat potensial mengeksploitasi masyarakat sebagaimana dilakukan kaum kapitalis terhadap kaum proletar di masa lampau. Sebagai kelompok yang memerintah, birokrasi selalu cenderung mengutamakan kepentingannya, dan memiliki kebiasaan yang disebut

²²⁴ John M. Pfiffner & Robert V. Prethus, 1962, *Public Administration*, Ronald Press, New York, hlm. 54.

²²⁵ Muhammad, 2018, *Birokrasi Kajian, Konsep, Teori Menuju Good Governance*, Unimal Press, Sulawesi, hlm. 1.

“birokratisme”. Para birokrat yang ada didalam birokrasi, lebih cenderung berperilaku sebagai “tuan” dari pada sebagai “pelayan”. Memiliki tradisi membuat organisasi berskala besar tanpa alasan yang masuk akal, tidak memiliki komitmen untuk menegakkan human dignity, dan di era pembangunan yang seharusnya menajdi fasilitator pembangunan, justru menjadi penghambat pembangunan.

Birokrasi mengacu pada kekuasaan yang dipegang oleh orang-orang di belakang meja, karena birokrat mengatur segala sesuatunya secara legal dan formal. Penggunaan wewenang tersebut diharapkan dapat dijelaskan, karena setiap jabatan dipimpin oleh seorang (petugas) khusus. Seperti yang dikatakan Blau dan Page, birokrasi dirancang untuk melakukan tugas-tugas administratif, hal ini hanya dapat diterapkan pada organisasi besar seperti organisasi pemerintah. Sebab dalam organisasi nasional segala sesuatunya diatur secara formal, sedangkan dalam organisasi kecil hanya diperlukan hubungan informal saja. Hingga saat ini sudah banyak para ahli yang meneliti dan menulis tentang birokrasi bahwa pegawai administrasi harus mempunyai cara tertentu agar lebih efektif dan efisien, seperti yang dirumuskan di bawah ini.²²⁶

1. Kerja yang ketat pada peraturan (rule);
2. Tugas yang khusus (spesialisasi);
3. Kaku dan sederhana (zakelijk);
4. Penyelenggaraan yang resmi (formal);

²²⁶ Inu Kencana Syafiie, 2004, *Birokrasi Pemerintahan Indonesia*, Mandar Maju, Bandung, hlm. 90.

5. Pengaturan dari atas ke bawah (hierarkhis) yang telah ditetapkan oleh organisasi/institusi;
6. Berdasarkan logika (rasional);
7. Tersentralistik (otoritas);
8. Taat dan patuh (obedience);
9. Tidak melanggar ketentuan (discipline);
10. Terstruktur (sistematis);
11. Tanpa pandang bulu (impersonal).

Birokrat (pejabat) idealnya memiliki sifat-sifat tersebut agar tugas-tugas penting administratif dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi tercapai sesuai rencana. Mengacu pada beberapa pengertian yang telah disampaikan, dalam tulisan ini dipahami bahwa birokrasi dalam penyelenggaraan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) adalah semua lembaga resmi yang diselenggarakan oleh dan demi kepentingan negara. Sedangkan pelaku birokrasi adalah semua insan yang bekerja demi kepentingan negara dan dibayar/digaji dengan uang yang berasal dari anggaran pemerintah, yaitu anggota DPR RI/DPRD, anggota DPD, anggota MPR RI, Hakim, Jaksa, Anggota TNI, Anggota POLRI, Presiden, Wakil Presiden, Menteri, Gubernur, Bupati, Walikota, Pegawai Departemen, Pegawai LPND, Pegawai Pemerintah Propinsi, Pegawai Pemerintah Kabupaten, Pegawai Pemerintah Kota, Pegawai dan Anggota Komisi, dan pegawai lainnya yang menerima gaji tetap/rutin dari negara lewat APBN/APBD. Netralitas birokrasi meliputi semua aspek sistem dan pelaku dalam penyelenggaraan system

politik/ pemerintahan/administrasi publik NKRI, termasuk didalamnya netralitas PNS dalam konteks manajemen PNS atau kepegawaian negara.

Menurut Hegel, administrasi Negara atau birokrasi sebagai suatu jembatan antara negara dengan masyarakat rakyatnya (*the civil Society*). Masyarakat rakyat ini terdiri atas para profesional dan pengusaha yang mewakili dari berbagai kepentingan khusus, sedangkan negara mewakili kepentingan-kepentingan umum. Kedua hal ini, birokrasi pemerintah merupakan perantara (medium) yang memungkinkan pesan-pesan dari kepentingan khusus tersebut tersalurkan ke kepentingan umum. Birokrasi Hegel meletakkan pengertiannya dengan melawankan antara kepentingan khusus dan umum.²²⁷ Sebagai perantara, birokrasi menurut Hegel seharusnya netral.

Marx menulis tentang banyak hal semasa hidupnya, ia paling terkenal atas analisisnya terhadap sejarah, terutama mengenai pertentangan kelas, yang dapat diringkas sebagai “sejarah dari berbagai masyarakat hingga saat ini pada dasarnya adalah sejarah tentang pertentangan kelas”, sebagaimana yang tertulis dalam kalimat pembuka dari Manifesto Komunis. Dalam hal netralitas Marx berpendapat bahwa birokrasi harus memihak pada kelas (tidak netral).

Menurut Marx negara itu tidak mewakili kepentingan umum akan tetapi mewakili kepentingan khusus dari kelas dominan. Perspektif ini maka birokrasi itu sebenarnya merupakan perwujudan kelompok social yang amat khusus. Lebih tepatnya birokrasi itu menurut Marx merupakan suatu instrument di

²²⁷ <http://lutfiwahyudi.wordpress.com/2007/03/16/>.

mana kelas dominan melaksanakan dominasinya atas kelas sosial lainnya. Dalam hal ini, jelas masa depan dan kepentingan birokrasi menurut konsepsi Marx pada tingkat tertentu menjalin hubungan sangat intim dengan kelas yang dominan dalam suatu negara. Jika Hegel menghendaki kenetralan birokrasi maka Marx yang terkenal dengan teori kelasnya itu menyatakan dengan tegas bahwa birokrasi itu tidak netral dan harus memihak, yakni memihak pada kelas yang dominan.

Maximilian Weber²²⁸ adalah seorang ahli ekonomi politik dan sosiolog dari Jerman yang dianggap sebagai salah satu pendiri ilmu sosiologi dan administrasi Negara modern. Weber mendefinisikan negara sebagai sebuah lembaga yang memiliki monopoli dalam penggunaan kekuatan fisik secara sah, sebuah definisi yang menjadi penting dalam studi tentang ilmu politik barat modern. Menurutnya birokrasi dibentuk independen dari kekuatan politik atau diposisikan sebagai kekuatan yang netral.

Netralitas birokrasi diartikan lebih mengutamakan kepentingan rakyat dan Negara dibanding kepentingan yang lain.²²⁹ Pendapat tersebut di dukung oleh Woodrow Wilson yang berpendapat bahwa birokrasi pemerintah berfungsi melaksanakan kebijakan politik, sehingga birokrasi itu harus berada di luar kajian politik. Dalam kajian mengenai ilmu administrasi negara atau publik administration, Soempono Djojowadono menjelaskan bahwa netralitas mutlak

²²⁸ Maximilian Weber, hlm. 43.

²²⁹ Thoha, 2008, hlm. 76.

diperlukan oleh jajaran eksekutif dalam menjalankan fungsi rangkapnya, yaitu fungsi politik dan administrasi.²³⁰

Pengertian birokrasi dan netralitas birokrasi yang telah disampaikan serta fakta adanya kepentingan elit politik maka seyogyannya cakupan netralitas birokrasi yang demikian luas dapat dipilah atau dibuatkan pengelompokkan. Penyusunan jenis netralitas birokrasi dimulai dari asumsi bahwa birokrasi telah memihak dan harus diusahakan supaya netral. Mengacu pada pengertian yang digunakan dalam tulisan ini, yaitu:

- 1) Birokrasi dalam penyelenggaraan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) adalah semua lembaga resmi yang diselenggarakan oleh dan demi kepentingan negara;
- 2) Pelaku birokrasi adalah semua insan yang bekerja demi kepentingan negara dan dibayar/digaji dengan uang yang berasal dari anggaran pemerintah, yaitu anggota DPR RI/DPRD, anggota DPD, anggota MPR RI, Hakim, Jaksa, Anggota TNI, Anggota POLRI, Presiden, Wakil Presiden, Menteri, Gubernur, Bupati, Walikota, Pegawai Departemen, Pegawai LPND, Pegawai Pemerintah Propinsi, Pegawai Pemerintah Kabupaten, Pegawai Pemerintah Kota, Pegawai dan Anggota Komisi, dan pegawai lainnya yang menerima gaji tetap/rutin dari negara lewat APBN/APBD.

Mengutip Guru Besar Ilmu Politik Universitas Airlangga, Ramlan Surbakt, tentang fenomena birokrasi di Indonesia, birokrasi mempunyai kewenangan yang besar, sehingga birokrasi menangani hampir seluruh aspek

²³⁰ Djojowadono, 1996, hlm. 65.

kehidupan masyarakat. Kewenangan yang berlebihan ini pada akhirnya menekankan peran birokrasi sebagai pengambil keputusan dibandingkan sebagai pelaksana politik, sebagai pengawas dibandingkan sebagai pelayan masyarakat. Terakhir, wajar jika birokrasi dipandang sebagai sumber permasalahan atau beban masyarakat dibandingkan sebagai sumber penyelesaian permasalahan masyarakat.²³¹

4.2 Manajemen Pemerintahan Dan Makna Penting Sistem Merit

Konsep sistem merit mencerminkan bahwa yang menjadi fokus sistem ini adalah pada faktor efisiensi kerja, dengan kata lain fokus utama sistem merit adalah perbaikan atau peningkatan efisiensi kerja. Apabila kinerjanya tergolong baik, maka pegawai (SDM) tersebut diberikan penghargaan atau reward berupa peningkatan pendapatan dan/atau kemajuan karir. Sebaliknya, jika kinerja seorang pegawai (SDM) tergolong buruk, maka ia akan dikenakan sanksi berupa pengurangan penghasilan dan/atau pengurangan karier. Kedua hal tersebut yaitu reward atau punishment yang diberikan kepada pegawai sebagai feedback yang tentunya akan mempengaruhi seluruh sikap dan perilaku kerja di kemudian hari.

Dalam konsep sistem merit, reward atau punishment berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. perusahaan. SDM itu sendiri. Reward memberikan umpan balik kepada HR untuk mempertahankan dan lebih meningkatkan kinerja. Hukuman menimbulkan respon untuk mengabaikan atau tidak mengulangi sikap yang dapat mengakibatkan kinerja buruk. Konsep

²³¹ Muhammad, *Birokrasi Kajian, Konsep, Teori Menuju Good Governance*, hlm 26.

sistem merit berarti sumber daya manusia dimotivasi untuk mencapai efisiensi yang tinggi sehingga berdampak langsung pada tingginya kinerja satuan kerja SDM yang pada akhirnya bermuara pada institusi/organisasi secara keseluruhan. juga mencapai hasil yang tinggi.

Sistem Merit Hal di atas menunjukkan bahwa tujuan penerapan sistem merit dalam manajemen adalah untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia guna mencapai produktivitas lembaga/organisasi yang tinggi dan berkelanjutan. Menurut Simamora, syarat-syarat yang dapat dipenuhi agar penerapan sistem merit dapat berjalan efektif adalah:²³²

1. Meningkatkan standar kinerja yang tinggi karena ekspektasi yang rendah cenderung menjadi ramalan yang terwujud dengan sendirinya. Pencapaian besar jarang datang dari ekspektasi yang biasa-biasa saja.
2. Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang akurat yang berfokus pada kriteria berorientasi hasil dan berbasis kerja.
3. Melatih supervisor dalam mekanisme penilaian kinerja dan kemampuan memberikan umpan balik kepada bawahan. Operasi yang tidak efisien harus dikelola secara konstruktif.
4. Mengaitkan penghargaan dengan kinerja dengan menggunakan tinjauan kinerja semi-tahunan untuk menyetujui atau menolak kenaikan gaji berdasarkan prestasi.
5. Dengan sistem merit yang komprehensif, kenaikan gaji menjadi lebih masuk akal.

²³² Arief Daryanto, *Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS 1, no. 2, 2007, hlm. 3.

Setiap upaya pengembangan sistem kerja harus mengarah pada penghapusan pandangan negatif terhadap sistem kerja di birokrasi. Visi negatif diungkapkan dalam bentuk pemahaman bahwa birokrasi itu rumit (*bureaucracy*), lambat, legalistik, rendah efisiensi, tersebar, tidak responsif terhadap perubahan, dan masih banyak sifat negatif lainnya. Tidak dapat dipungkiri, mengingat begitu pentingnya peran birokrasi sebagai aktor utama dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya, maka pengembangan sistem kerja yang terprogram dan berkesinambungan harus dijadikan bagian dari kerja perubahan birokrasi yang komprehensif. Pengembangan sistem kerja harus bertujuan untuk menghilangkan persepsi birokrasi yang negatif.

Pengembangan sistem kerja harus didasarkan pada pendekatan yang sistematis. Pendekatan sistematis pada dasarnya berarti bahwa apapun struktur yang digunakan, betapapun berbedanya kegiatannya, betapapun berbedanya pengetahuan dan keterampilan khusus sumber daya manusianya, semua itu tetap harus dilakukan sebagai satu langkah dan gerakan. Artinya seluruh birokrasi bergerak sebagai satu kesatuan.²³³

Kehadiran birokrasi di dalam negeri bertujuan untuk mencapai tujuan nasional negara. Biasanya tujuan nasional tersebut disebutkan dalam konstitusi negara tersebut. Untuk menjalankan peran yang sangat penting ini dengan baik, seluruh anggota birokrasi harus memiliki pemahaman yang sama tentang tugas terpenting yang harus mereka jalankan. Perbedaan penafsiran terhadap hakikat tugas menimbulkan perbedaan pemahaman, yang bukan tidak mungkin

²³³ *Ibid*, hlm.45.

berujung pada penekanan pada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu dalam birokrasi. Tindakan birokrasi menjadi hanya mementingkan diri sendiri karena tidak lagi melayani pemerintah, masyarakat, atau negara.

Manajemen pemerintahan dipakai sebagai terjemahan dari *Management of Government* lebih memfokuskan pada teori, fungsi dan konsep manajemen di bidang pemerintahan. Manajemen pemerintahan adalah suatu proses kegiatan melakukan "tata kelola" atau pengelolaan pemerintahan oleh penguasa atau penyelenggara pemerintah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, yaitu meningkatkan kesejahteraan rakyat. Manajemen pemerintahan diartikan pada bagaimana secara organisasional untuk mengimplementasikan kebijakan publik. Manajemen pemerintahan lebih terfokus pada alat-alat manajerial, teknis pengetahuan dan keterampilan yang dapat digunakan untuk mengubah ide-ide dan kebijakan menjadi program tindakan".²³⁴

Manajemen pemerintahan juga berperan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Konsep dasar dari manajemen pemerintahan tidak lain adalah manajemen itu sendiri. Manajemen pada intinya menurut Ndraha adalah "bagaimana menciptakan effectiveness usaha (*"doing right things"*) secara efficient (*"doing things right"*) dan produktif, melalui fungsi dan skill tertentu, dalam rangka mencapai

²³⁴ Bambang Istianto, 2011, *Manajemen Pemerinthan dalam Perspektif Pelayanan Publik*, Mitra Wacana Media, Bogor, hlm. 29.

tujuan organisasional yang telah ditetapkan.”²³⁵ Manajemen pemerintahan adalah bagian utama dari bidang kajian Administrasi Negara yang sangat luas. Manajemen pemerintahan berkaitan dengan fungsi-fungsi dan proses manajemen pada bagian di semua tingkatan pemerintahan sebagai sektor nirlaba.

Fungsi manajemen pemerintahan dapat dikategorikan antara lain sebagai berikut:

- 1) Manajemen pemerintahan berarti membuat keputusan-keputusan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai monitoring atau evaluasi tentang tata kelola pemerintahan, baik yang dilakukan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.
- 2) Manajemen pemerintahan berarti membuat kebijakan-kebijakan tentang hubungan yang mengikat antara pemerintahan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.
- 3) Manajemen pemerintahan berarti menetapkan kebijakan-kebijakan kerjasama antara pemerintah dengan masyarakat dan penguasa untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.
- 4) Manajemen pemerintahan berarti menetapkan kebijakan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.
- 5) Manajemen pemerintahan berarti melaksanakan kekuasaan pemerintahan, baik sebagai pimpinan negara, pemerintahan, maupun lembaga-lembaga tinggi negara.

²³⁵ Taliziduhu Ndraha, 2011, *Kybernology Ilmu Pemerintahan Baru*, Rineka Cipta, Jakarta, hlm. 159.

- 6) Manajemen pemerintahan berarti melaksanakan pertanggungjawaban penggunaan anggaran secara berkala.
- 7) Manajemen pemerintahan berarti melaksanakan LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) setiap akhir tahun anggaran.
- 8) Melaksanakan program dan kegiatan tahunan yang ditugaskan.
- 9) Menentukan standar pelayanan yang wajib dilaksanakan di bidang tata kelola pemerintahan.
- 10) Menetapkan kinerja penentuan dan perubahan tata kelola pemerintahan.
- 11) Menyusun rencana nasional secara makro bidang tata kelola pemerintahan.
- 12) Menetapkan persyaratan jabatan bagi calon yang menempati jabatan di bidang pemerintahan.
- 13) Melakukan pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan otonomi daerah yang meliputi kelembagaan, pemberian pedoman/bimbingan, pelatihan, arahan, dan supervise bidang tata kelola pemerintahan.
- 14) Pengaturan penetapan perjanjian atau persetujuan internasional yang disahkan atas nama negara bidang tata kelola pemerintahan.
- 15) Penetapan standar pemberian izin untuk investor yang akan menanamkan modalnya.
- 16) Pengaturan sistem kelembagaan perekonomian negara.
- 17) Penyelesaian perselisihan antar provinsi dibidang administrasi atau perbatasan daerah.
- 18) Penetapan pedoman perencanaan, pengembangan, pengawasan pengendalian bidang tata kelola pemerintahan.

19) Penyelenggaraan hubungan kerja dibidang tata kelola pemerintahan antar instansi.

Pengembangan karier ASN hakikatnya dilaksanakan berdasarkan sistem merit yang mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, adil, dan transparan. Menurut Woodard sistem merit sebagai serangkaian kebijakan dan praktik kepegawaian yang menitikberatkan pada kompetensi dan kemampuan dalam berbagai keputusan kepegawaian dengan mengabaikan faktor-faktor yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, seperti *patronage*, atau bentuk-bentuk tindakan favoritisme lain atau tindakan yang diskriminasi (*merit as a set personnel policies and practices that focus on competence and ability in employment decisions to the exclusion of such nonjob-related factors as patronage or other forms of favoritism or discrimination*).²³⁶

Penerapan kebijakan sistem merit dalam manajemen memerlukan empat kebijakan utama Hickman dan Lee sebagai bagian dari subsistem sistem merit, yaitu pertama, kebijakan evaluasi kerja pegawai (evaluasi kinerja); kedua, pendapatan (keuntungan); ketiga karir dan keempat pendidikan. Dalam penerapan sistem merit, subsistem yang terpenting adalah subsistem di bidang penilaian kinerja pegawai yang tujuan utamanya adalah menghasilkan poin kinerja pegawai (SDM) yang optimal secara obyektif.

Penerapan sistem merit membawa manfaat. Dalam pengelolaan lembaga/organisasi khususnya PNS, sistem merit terutama dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas, pengurangan biaya produksi, dan peningkatan

²³⁶ Woodard, C. A, 2000, *Merit in Principle, Merit in Practice An Investigation into Merit-Based Human Resources Management through the Lens of Title 5-exempt Organizations*. <https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/26893>.

pendapatan. *Kedua*, sistem merit memerlukan pengawasan langsung, terutama pada tingkat tertentu, untuk menjaga kualitas yang diinginkan. *Ketiga*, sistem merit dapat memotivasi pekerja untuk mengurangi waktu yang terbuang dan menggunakan waktu serta peralatan dengan lebih efisien. *Keempat*, sistem prestasi dapat membantu menentukan biaya tenaga kerja dengan lebih akurat, dan kelima, sistem prestasi dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karena karyawan percaya dan mengetahui bahwa kinerja yang baik akan dihargai.²³⁷

Salah satu penerapan sistem prestasi adalah evaluasi kinerja pegawai, yang mendapat manfaat dari prospek pengembangan institusi/organisasi yang berbeda, yaitu:

1. Peningkatan kinerja

Masukan kinerja berguna bagi karyawan, manajer, dan pakar personalia karena mencakup pengambilan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja.

2. Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan proyeksi, seperti penghargaan.

3. Perubahan gaji

Evaluasi kinerja membantu pengambil keputusan memutuskan siapa yang harus menerima gaji dan bonus lebih tinggi berdasarkan sistem prestasi.

4. Perlunya pelatihan dan pengembangan

²³⁷ Daryanto, *Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, hlm. 3.

Kinerja yang buruk menunjukkan perlunya pelatihan ulang dan setiap karyawan harus selalu mengembangkan dirinya.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik yang efektif membantu dalam pengambilan keputusan tentang karir karyawan.

6. Kelemahan dalam proses penempatan staf

Kinerja baik dan buruk mempengaruhi kekuatan dan kelemahan prosedur HR.

7. Ketidakakuratan data informasi

Kinerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan dalam data analisis pekerjaan, rencana personalia, atau hal lain dalam sistem manajemen personalia. Hal ini menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan perekrutan, pelatihan, dan konseling.

8. Tantangan eksternal

Kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di lingkungan kerja seperti masalah keluarga, keuangan, kesehatan atau lainnya. Jika masalah ini tidak diselesaikan melalui tinjauan kinerja, HR mungkin dapat membantu.

9. Kesalahan perencanaan kerja

Prestasi kerja yang buruk dapat menjadi gejala perencanaan kerja yang salah. Evaluasi dapat digunakan untuk mendiagnosis kesalahan ini.

10. Peluang kerja yang setara dan sama

Penilaian kinerja yang tepat dan benar yang mengukur hubungan dengan kinerja dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

11. Umpan balik SDM

Hasil baik dan buruk di seluruh organisasi menunjukkan seberapa baik kinerja fungsi HR.²³⁸

Manfaat spesifik sistem prestasi bergantung pada tujuan yang dicapai dan ke mana arah sistem tersebut. Dirancang dan digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif. Esensinya inti dari sistem merit bertujuan untuk menegakkan atau melaksanakan prosedur seleksi secara terbuka (*open selection procedure*) dengan parameter kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan *fairness* untuk menjamin para calon mempunyai persyaratan *knowledge* dan *skills* yang diperlukan. Preview pekerjaan yang realistis dan penilaian peran pada rekrutmen dan seleksi adalah teknik yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterlibatan dengan menyelaraskan harapan calon dengan harapan organisasi.²³⁹

Dalam manajemen publik, merit berperan sebagai *value* atau prinsip yang berkonotasi *fairness*, *equity* dan penghargaan dalam jabatan publik (*public employment*) berazaskan prestasi, bukan atas dasar prinsip politik dan diskriminasi atau tindakan favoritisme lainnya. Merit digunakan dalam tradisi *public service* maupun sebagai suatu tema dalam manajemen kepegawaian

²³⁸ *Ibid*, hlm.5.

²³⁹ Aziz, Tengku Ariefan. Ma'arif, S. M. S. A., 2017, *Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja*, Jurnal Aplikasi Bisnis Manajemen, <http://doi.org/10.17358/JABM.3.2.246>.

publik dan diimplementasikan menjadi sistem yang dijalankan pada praktik penyelenggaraan manajemen pegawai di sektor publik.

Sistem Merit Pegawai atau orang-orang yang terlibat dalam organisasi pemerintah menjadi cakap dan profesional menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Merit dalam praktek manajemen publik pengembangan karier ASN didasarkan pada UU ASN dimana kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan prinsip *fairness* digunakan dalam promosi jabatan. Pasal 1 UU ASN menyebutkan bahwa 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, ataupun kondisi kecacatan.

Dimensi kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan prinsip *fairness* ini merujuk pada teori Woodard yang mengungkapkan bahwa berbagai keputusan kepegawaian mencakup seleksi, promosi, dan kompensasi hendaknya berdasarkan sistem merit, serta berdasarkan faktor-faktor lain khususnya kompetensi dan nilai-nilai individual yang berguna bagi organisasi, hakikatnya bahwa *merit system included both institutional protections for civil servants to keep out corruption and abuse of "spoils" and focus on ability rather than politics as the basis for appointment.*²⁴⁰ Lebih lanjut Woodard menyatakan dalam arena *governance* dan hukum, *fairness* dan *equity* dijadikan nilai utama yang secara aktual memberikan arah pada berbagai kebijakan dan praktik

²⁴⁰ Woodard, 2000, hlm. 76.

manajemen SDM sebagai acuan dalam menyusun model sistem manajemen SDM berbasis merit. Sistem merit merujuk pada prinsip bahwa seseorang yang bekerja dalam dinas, penempatannya, promosinya, dan bahkan pemberhentiannya dilakukan atas dasar standar serta ujian objektif terhadap prestasi maupun kemampuannya.²⁴¹

Memperhatikan konsep Woodard, menunjukkan sistem merit dalam seleksi dan penempatan jabatan di instansi pemerintah selama ini sepenuhnya belum berjalan secara obyektif. Pengembangan karier ASN dalam promosi jabatan masih menggunakan pendekatan tradisional *closed career system* bukan pada pendekatan baru modern *open career system*, dimana kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan prinsip *fairness* belum secara nyata diterapkan. Subyektivitas pengangkatan jabatan ASN ditentukan oleh PPK, dominasi *stakeholders*, tidak selektif dalam melihat kompetensi pegawai, serta mengabaikan prinsip *fairness* dan keterbukaan. Kepentingan dijadikan dasar utama sebagai penentu dalam promosi jabatan yang cenderung mengabaikan integritas seperti KKN. Jual beli jabatan, gratifikasi, *mark up* anggaran, dan persekongkolan menjadi bukti bahwa merit sistem dalam pengembangan karier ASN belum dijalankan dengan baik dan sempurna. Tidak kompetitif dan minimnya kompetensi pejabat ASN juga menjadi bukti bahwa prinsip merit diabaikan dalam pengembangan karier ASN.

²⁴¹ Eko Prasajo, Rudita, L., 2014, *Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara, Civil Service Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8 No1, 14–14. <http://www.bkn.go.id/wpcontent/uploads/2014/06/Artikel-1.indd-New-18-8-14.pdf> UU ASN, 2014, hlm. 79.

Salah satu poin penting dalam UU ASN bahwa dalam manajemen ASN dimana pengembangan karier ASN harus dilaksanakan melalui perencanaan suksesi dalam kerangka manajemen talenta. Sebagaimana tertuang dalam Pasal 199 PP Manajemen PNS ayat (1) Pejabat Pembina Kepegawaian menetapkan kelompok rencana suksesi setiap tahun dan mengumumkan melalui sistem informasi ASN. Konsekwensi dari PP Manajemen PNS ini bahwa setiap instansi pemerintah diwajibkan mempunyai perencanaan suksesi kepemimpinan ASN. Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis *Merit System*.²⁴²

4.3 Pengaturan Sistem Merit Saat Ini

Pengaturan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) telah diatur melalui beberapa regulasi yang memberikan pedoman untuk menciptakan tata kelola ASN yang lebih profesional dan berintegritas. Beberapa peraturan tersebut meliputi:

1. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yang menjadi landasan konstitusional bagi pelaksanaan pemerintahan yang adil dan berkeadilan, termasuk dalam pengelolaan ASN.
2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang secara khusus mengatur hak dan kewajiban ASN serta mekanisme pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik.

²⁴² Ajib Rakhmawanto, hlm. 65.

3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang menjelaskan pengaturan manajemen PNS, mulai dari rekrutmen, pengembangan karier, promosi, hingga pensiun.
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN, yang memberikan panduan bagi instansi pemerintah dalam menerapkan sistem merit secara efektif, memastikan bahwa promosi dan penempatan jabatan berdasarkan kompetensi, kualifikasi, serta prestasi kerja.
5. Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, yang menekankan pentingnya pengelolaan talenta di lingkungan ASN untuk menciptakan pemimpin masa depan dan pegawai yang memiliki kinerja unggul.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dalam penjelasannya menjelaskan bahwa guna mencapai tujuan nasional berdasarkan alinea ke-4 Pembukaan UUD NRI Tahun 1945 diperlukan Aparatur Sipil Negara yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN), mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan yang berdasarkan Pancasila dan UUD NRI Tahun 1945, demi tercapainya tujuan nasional tersebut maka negara sangatlah memerlukan sarana prasarana yang mendukung berupa sumber daya manusia

dalam hal ini ASN maupun sarana yang berbentuk benda karena negara tidak melakukan sendiri.

Dalam Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa :

1. Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan Instansi Pemerintahan
2. Pengembangan karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas
3. Kompetensi sebagaimana dimaksud ayat (1) meliputi : a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis b. Kompensasi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan c. Kompensasi social cultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.
4. Integritas sebagaimana dimaksud pad ayat (1) diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerjasama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara
5. Moralitas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diukur dari penerapan dan pengalaman nilai etika agama, budaya, dan social kemasyarakatan
 - a) Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi;

- b) Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran;
- c) Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier.;
- d) Dalam mengembangkan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing
- e) Dalam mengembangkan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) PNS diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN;
- f) Selain pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN. Menurut Waluyo Pengembangan “ Sistem Merit” dalam kebijakan dan manajemen ASN dengan ciri-ciri sebagai berikut :

Pengaturan mengenai Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan sistem merit di Indonesia didasarkan pada peraturan perundang-undangan sebagai berikut :

- a. Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN);
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- c. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN);
- d. Peraturan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Instansi Pemerintah.
- e. Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Secara normatif, ketentuan mengenai sistem merit diatur dalam Pasal 1 angka 15 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang menjelaskan bahwa Sistem Merit adalah penyelenggaraan sistem Manajemen ASN sesuai dengan prinsip meritokrasi. Hal ini menegaskan pentingnya menjalankan manajemen ASN berdasarkan pada meritokrasi, di mana promosi dan pengembangan karier ASN didasarkan pada kualitas, kompetensi, dan prestasi yang objektif. Dengan demikian, aturan ini seharusnya menjadi dasar bagi pemerintah daerah dalam menerapkan sistem merit secara efektif, dengan memastikan bahwa kebijakan dan praktik administrasi kepegawaian sesuai dengan prinsip-prinsip meritokrasi yang diamanatkan oleh undang-undang.

Secara normatif, ketentuan mengenai sistem merit diatur dalam Pasal 1 angka 15 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang menjelaskan bahwa Sistem Merit adalah penyelenggaraan sistem Manajemen ASN sesuai dengan prinsip meritokrasi. Hal ini menegaskan pentingnya menjalankan manajemen ASN berdasarkan pada meritokrasi, di mana promosi dan pengembangan karier ASN didasarkan pada kualitas, kompetensi, dan prestasi yang objektif. Dengan demikian, aturan ini seharusnya menjadi dasar bagi pemerintah daerah dalam menerapkan sistem merit secara efektif, dengan memastikan bahwa kebijakan dan praktik administrasi kepegawaian sesuai dengan prinsip-prinsip meritokrasi yang diamanatkan oleh undang-undang

Prinsip meritokrasi sendiri didalam penjelasan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan "prinsip meritokrasi" adalah prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas yang dilaksanakan secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau berkebutuhan khusus.

Sistem merit sendiri merupakan sistem yang digunakan dalam melaksanakan manajemen ASN, hal demikian sesuai dengan ketentuan yang ada didalam Pasal 27 ayat (1) dan (2) yang menyebutkan bahwa (1) Manajemen ASN meliputi manajemen PNS dan manajemen PPPK. (2)

Manajemen ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pada dasarnya hanya mengatur mengenai sistem merit yang bersifat umum, dimana ruang lingkup kajiannya hanya memiliki kewajiban bagi pejabat pemerintahan untuk melaksanakan sistem merit didalam mengelola dan memanajemen Asn di Indonesia.

Manajemen ASN berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit dimana pengaturan lebih lanjut terhadap sistem merit ini tidak dijabarkan dalam ketentuan Undang-Undang tersebut, tapi pengaturannya diatur secara teknis didalam peraturan pemerintah.

Sampai dengan saat ini, sejatinya teknis pelaksanaan sistem merit masih mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagai dasar atau sebagai peraturan pelaksana dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Setelah keluar Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ditandatangani oleh Presiden Joko Widodo pada 30 Maret 2017, yang terdiri dari 15 Bab dan 364 pasal, telah mengatur mengenai bagaimana teknis pelaksanaan sistem merit didalam menjalankan manajemen ASN.

Sistem merit dalam manajemen ASN sebagaimana tertuang didalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), salah satunya dilaksanakan pada Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi, baik itu Jabatan Pimpinan Tinggi utama maupun Jabatan Pimpinan Tinggi Madya. Hal demikian sesuai dengan Pasal 112 yang menyebutkan Pengisian JPT utama yang memperoleh hak-hak keuangan dan fasilitas lainnya setara menteri diakukan melalui seleksi terbuka dan kompetitif sesuai sistem merit dan diangkat oleh Presiden.

Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi melalui seleksi terbuka pada prinsipnya dapat dikecualikan berdasarkan Pasal 134 yang menyebutkan (1) Ketentuan mengenai pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif dapat dikecualikan pada Instansi Pemerintah yang telah menerapkan Sistem Merit dalam pembinaan Pegawai ASN dengan persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara.

Sedangkan pada ayat (2) diperjelas bahwa Sistem Merit sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kriteria:

- a. seluruh Jabatan sudah memiliki kompetensi Jabatan;
- b. standar perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
- c. pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
- d. memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;

- e. memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
- f. menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;
- g. merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian
- h. memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
- i. memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN.

Pengisian JPT melalui seleksi terbuka dan kompetitif merupakan salah satu bentuk *quick win* bagi penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Kebijakan tersebut bertujuan untuk mendapatkan Pejabat Pimpinan Tinggi yang kompeten, netral, berintegritas dan berkinerja tinggi yang dapat mendorong meningkatnya kinerja birokrasi Pemerintah. Sebagaimana diatur dalam UU ASN, rencana pengisian JPT diumumkan paling tidak di tingkat Provinsi untuk JPT Pratama dan di tingkat nasional untuk JPT Madya dan Utama. Seleksi dilaksanakan oleh Panitia Seleksi yang dibentuk oleh PPK dan beranggotakan wakil-wakil dari internal dan eksternal instansi.

Seleksi dilakukan berdasarkan pertimbangan kualifikasi, kompetensi, kinerja dan rekam jejak, serta dilakukan secara transparan. Panitia seleksi memilih tiga kandidat terbaik yang memenuhi persyaratan untuk diajukan kepada PPK. Sesuai dengan kewenangannya, PPK akan memilih salah satu diantaranya, menetapkan dan melantik pejabat yang terpilih ke jabatan yang

akan diisi. Sehubungan dengan itu UU ASN mewajibkan setiap instansi membangun manajemen ASN berbasis merit serta mengembangkan manajemen talenta dengan tujuan untuk menyiapkan para calon pimpinan di instansi pemerintah yang benar-benar sesuai kebutuhan instansi, untuk jangka pendek dan jangka panjang.

Berdasarkan Pasal 111 Undang-Undang ASN, Instansi Pemerintah yang telah menerapkan sistem merit dalam manajemen ASN dapat dikecualikan dari seleksi terbuka dalam pengisian JPT di Instansinya, dengan persetujuan KASN. Sejak tahun 2016 KASN telah membangun kriteria dan sub-kriteria manajemen ASN yang berdasarkan prinsip merit, serta mengembangkan instrumen penilaian tingkat penerapan sistem merit di Instansi Pemerintah dengan menggunakan pendekatan *Self Assessment*.

Manajemen ASN dengan menggunakan sistem merit juga diatur didalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit yang didalamnya secara jelas mengatur tentang sistem merit secara lebih teknis terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan sistem merit dalam pengembangan karier ASN kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta, mengingat sistem merit dengan menggunakan manajemen talenta merupakan fokus dan isu hukum yang akan dikaji dalam penelitian ini.

Pelaksanaan sistem merit dalam pengembangan karier ASN kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta saat ini telah diatur didalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi

Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 11 ayat 6 yang menyebutkan Penerapan sub-aspek manajemen talenta dan rencana suksesi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1) huruf e, terdiri atas:

- a. Instansi Pemerintah melakukan pemetaan talenta dengan menggunakan metode yang obyektif dan dilakukan oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat;
- b. Instansi Pemerintah melakukan pemetaan talenta untuk seluruh pegawai, mulai dari jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas, jabatan fungsional, dan jabatan pelaksana;
- c. Instansi Pemerintah mempunyai kelompok rencana suksesi (talent pool) yang disusun berdasarkan kesesuaian kompetensi manajerial dan kompetensi di bidang tertentu (talent pipeline) dan diperbaharui secara berkelanjutan yang diperoleh melalui pemetaan talenta ; dan
- d. Instansi Pemerintah melakukan penyusunan rencana suksesi (talent pool) berdasarkan hasil pemetaan talenta dengan mempertimbangkan pola karir instansi.

Berdasarkan pada Pasal 11 ayat 6 huruf a yang mengharuskan bahwa Instansi Pemerintah memiliki tanggungjawab dalam melakukan pemetaan talenta dengan menggunakan metode yang obyektif dan dilakukan oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat, maka instansi pemerintah selalu melibatkan para pakar dan akademisi dari berbagai kampus sebagai lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang

bersertifikat, untuk melakukan penilaian atas kinerja/talenta ASN yang akan mengembangkan kariernya untuk mengisi jabatan tertentu dengan mekanisme dan tata cara penilaian yang disesuaikan dengan standar kebutuhan di masing-masing instansi tertentu.

Secara lebih spesifik terkait sistem merit yang lebih menekankan pada manajemen talenta dan rencana suksesi diatur secara spesifik didalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara mengenal istilah Manajemen Talenta melalui kegiatan Talent Pool sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 Pasal 8 (2) menyatakan bahwa instansi pemerintah wajib menyelenggarakan Manajemen Talenta ASN Instansi berdasarkan analisis kebutuhan yang mengacu pada pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran serta strategi organisasi guna mewujudkan prioritas pembangunan nasional.

Manajemen Talenta ASN dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Manajemen Talenta ASN Instansi adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pusat dan Instansi Daerah.

Pasal 16 Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 disebutkan bahwa Kandidat talenta berasal dari ASN, baik internal maupun eksternal instansi, termasuk Calon PNS dan PPPK. Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 Pasal 17 (1) dilakukan identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta melalui Pemingkatan kinerja dalam kategori status kinerja yang terdiri dari: di atas ekspektasi, sesuai ekspektasi, dan di bawah ekspektasi dan Penentuan tingkatan potensial dalam kategori tinggi, menengah, dan rendah melalui assessment center, uji kompetensi, rekam jejak jabatan, dan/atau pertimbangan lain sesuai kebutuhan instansi atau nasional.

Penilaian untuk pemetaan talenta didasarkan pada Penilaian Kinerja (Nilai Sasaran Kinerja Pegawai dan Nilai Perilaku Kerja) dan Penilaian Potensial (Nilai Asesmen Potensi, Asesmen Kompetensi, Rekam Jejak Jabatan, dan Pertimbangan Lain). Identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta sebagaimana dimaksud dilaksanakan melalui metode pengujian, pengukuran, dan/atau pemingkatan yang terdiri dari:

- a. Hasil Penilaian Kinerja selama melaksanakan tugas jabatan yang terdistribusi dalam unit dan/atau instansi.
- b. Assesment Center untuk mengukur/menilai potensi talenta yang meliputi kemampuan intelektual, kemampuan interpersonal, kesadaran diri (self awareness), kemampuan berpikir kritis dan strategis (critical and strategic thinking), kemampuan menyelesaikan permasalahan (problem solving), kecerdasan emosional (emotional quotient), kemampuan belajar cepat dan

mengembangkan diri (growth mindset), serta motivasi dan komitmen (grit) talenta.

- c. Uji Kompetensi yang mencakup pengukuran Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural, yang dilakukan oleh assessor secara objektif dalam rangka pemetaan talenta;
- d. Rekam jejak jabatan, antara lain aspek pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan, pengalaman dalam jabatan, serta integritas dan moralitas;
- e. Pertimbangan lain yang terdiri dari : kualifikasi pendidikan sesuai rumpun jabatan, preferensi karier, dan pengalaman kepemimpinan organisasi.

Berdasarkan pada ketentuan yang mengatur mengenai identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta sebagaimana dimaksud, dilaksanakan melalui metode pengujian, pengukuran, dan/atau pemeringkatan, sebagaimana telah disebutkan di atas, pada dasarnya telah menimbulkan suatu permasalahan yang perlu diperjelas. Permasalahan pertama yang muncul adalah karena ketentuan yang ada dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, tidak mengatur mengenai batas keberlakuan hasil assessment terhadap identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta.

Konsekuensi dari tidak adanya aturan mengenai batas waktu keberlakuan hasil assessment terhadap identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta menyebabkan sertifikat hasil penilaian talenta hanya berlaku selama dua tahun setelah ASN melakukan proses assessment. Hal ini menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian bagi ASN dalam mengelola karier dan

pengembangan diri mereka, mengingat Dalam waktu dua tahun, ASN belum dapat dipastikan langsung menjabat dan menempati posisi yang diinginkan.

Ketidakjelasan mengenai batas waktu keberlakuan sertifikat hasil penilaian talenta juga berpotensi mempengaruhi keberlanjutan dan stabilitas karier ASN. Bagi ASN yang tidak mampu memanfaatkan hasil assessment dalam batas waktu yang ditentukan mungkin akan mengalami kesulitan dalam merencanakan dan mengambil langkah-langkah lanjutan dalam pengembangan karier mereka. Keputusan promosi dan mutasi yang didasarkan pada hasil penilaian talenta yang sudah kadaluwarsa dapat menimbulkan ketidakadilan dan ketidakpastian dalam pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah.

Batas waktu keberlakuan yang jelas juga dapat mengurangi nilai dan validitas dari proses assessment itu sendiri. Seiring berjalannya waktu, kemungkinan bahwa kompetensi dan potensi seorang ASN telah berubah atau berkembang menjadi lebih tinggi, sehingga hasil penilaian talenta yang sudah lama tidak mencerminkan kondisi aktual ASN. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk memperjelas aturan mengenai batas waktu keberlakuan hasil assessment agar proses identifikasi dan penilaian talenta ASN dapat berlangsung lebih efisien dan efektif.

Permasalahan kedua yang muncul adalah terkait dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara yang tidak mengatur secara jelas mengenai kepastian bagi ASN yang telah menjalani proses assessment melalui manajemen talenta untuk

diangkat atau dipromosikan secara langsung ke jabatan yang telah dipilih. Kekhawatiran ini mencuat karena ketidakpastian dalam proses pengangkatan atau promosi ASN setelah berhasil melewati assessment, mengingat batas waktu keberlakuan sertifikat hasil assessment yang hanya berlaku selama dua tahun.

Ketidakjelasan ini mengakibatkan konsekuensi yang signifikan, di mana seorang ASN mungkin diwajibkan untuk mengikuti assessment ulang setelah sertifikat hasil penilaian talenta mereka kedaluwarsa. Hal ini tidak hanya menimbulkan beban tambahan bagi ASN dalam hal waktu, tenaga, dan biaya yang terkait dengan proses assessment ulang, tetapi juga menimbulkan ketidakpastian dalam perencanaan karier mereka. ASN yang telah menjalani assessment dan meraih hasil positif mungkin menghadapi kesulitan dalam menentukan langkah-langkah lanjutan dalam pengembangan karier mereka jika proses pengangkatan atau promosi tidak dijamin secara tegas.

Ketidakpastian mengenai pengangkatan atau promosi ASN setelah melewati assessment juga dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka. ASN yang merasa tidak memiliki jaminan akan mendapatkan promosi atau peningkatan karier setelah berhasil dalam proses assessment mungkin kehilangan motivasi untuk terus meningkatkan kualitas dan kinerja mereka. Hal ini dapat berdampak negatif pada produktivitas dan efektivitas layanan publik yang disediakan oleh instansi pemerintah.

Kejelasan dan kepastian dalam regulasi terkait proses pengangkatan atau promosi ASN setelah melewati assessment. Peraturan yang mengatur

secara rinci mengenai langkah-langkah yang harus diambil setelah seorang ASN berhasil dalam proses assessment akan membantu mengurangi ketidakpastian dan kebingungan yang mungkin dialami oleh ASN. Selain itu, perlu adanya mekanisme yang memfasilitasi pengangkatan atau promosi ASN yang telah lulus assessment tanpa harus melalui proses yang panjang dan berbelit-belit, sesuai dengan hasil penilaian dan rekomendasi dari manajemen talenta.

Langkah-langkah konkret juga perlu diambil untuk memastikan bahwa keputusan pengangkatan atau promosi ASN didasarkan pada meritokrasi dan kompetensi yang objektif. Ini termasuk memperkuat pengawasan dan evaluasi terhadap proses seleksi dan promosi, serta memberikan pelatihan dan pembinaan kepada para pejabat yang terlibat dalam pengambilan keputusan terkait dengan manajemen talenta.

Perkembangan tata kelola pemerintah, termasuk manajemen ASN, saat ini berada pada fase perubahan penting sesuai arah perkembangan teknologi. Hal ini memerlukan perubahan setiap saat untuk memenuhi segala kebutuhan masyarakat dalam hal pelayanan publik yang disediakan oleh negara. Dinamika pelayanan publik yang terus berubah juga memaksa pemerintah untuk membangun kembali pengembangan kompetensi seluruh aparaturnya guna mendukung transisi pelayanan publik ke era digital. Terselenggaranya perubahan pelayanan publik ditandai dengan adanya perubahan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan publik. Hal ini memerlukan pelayanan publik

yang cepat dan transparan berdasarkan capaian masing-masing lembaga negara untuk menjawab kebutuhan masyarakat.

Beberapa instansi pemerintah yang telah menunjukkan perubahan pada layanan terpadu telah menjadi sasaran pelaksanaan program untuk mencapai tujuan pemerintah. Dalam hal ini, peningkatan manajemen yang adaptif dan tangkas merupakan aspek penting dalam meningkatkan jumlah staf. Hal ini dilakukan pemerintah untuk menyelaraskan kualifikasi sumber daya peralatan dengan kemajuan teknologi guna mencapai manajemen mutu yang dinamis untuk mempengaruhi pelayanan publik yang prima. Hal ini dapat dimulai dengan pelaksanaan reformasi birokrasi yang transparan dan terintegrasi dengan baik dengan penerapan nilai-nilai pemerintahan adaptif.

Sistem merit pemerintah menetapkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024. Lampiran I Peraturan ini menjelaskan salah satu indikator peningkatan produktivitas dan daya saing, yaitu pengelolaan manajemen talenta nasional, yang meliputi: (a) pemetaan kebutuhan dan alat talenta di seluruh keterampilan dan pekerjaan; b) mengelola kumpulan bakat dan basis data inventaris; (c) meningkatkan keterampilan, kapasitas dan efisiensi serta pengembangan karir dan perolehan bakat; d) penciptaan lingkungan yang mendukung perolehan bakat dan pengembangan potensi, minat, keterampilan, dan prestasi bakat; dan e) Pembentukan Lembaga Manajemen Talenta Indonesia.

Fokus pemerintah adalah pembinaan pengelolaan pegawai dengan sistem manajemen talenta yang direncanakan dalam rencana pembangunan jangka menengah dan wajib dilaksanakannya program ini secara komprehensif di semua lembaga, baik pusat maupun daerah. administrasi. tingkat Namun kenyataannya masih banyak perkantoran yang belum menerapkan manajemen kompetensi dalam karir ASN. Hal ini dibuktikan dengan temuan penelitian Rosyad bahwa birokrasi Indonesia mengalami campur tangan politik yang sangat kuat sejak era otonomi daerah, dan hal ini menyebabkan birokrasi tidak dapat berkembang dengan baik berdasarkan merit.²⁴³

Kejelasan dan kepastian dalam regulasi serta penerapan mekanisme yang berkeadilan dan transparan, diharapkan proses pengelolaan talenta ASN dapat berjalan lebih efisien dan efektif. ASN akan merasa lebih termotivasi untuk terus meningkatkan kualitas dan kinerja mereka, sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Kepercayaan masyarakat terhadap integritas dan profesionalisme instansi pemerintah juga akan meningkat, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada penguatan tatanan administrasi publik secara keseluruhan.

Pembinaan karir pegawai ASN harus tunduk pada kekuasaan politik, karena kekuasaan PPK ada di tangan kekuasaan politik. Fakta di lapangan menunjukkan kegagalan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Hal ini

²⁴³ ardy Firmansyah, *Manajemen Talenta Berdasarkan Smart Asn Di Lingkungan Pemerintah Sebuah Kerangka Konseptual*, *Civil Service Journal*, 2023, hlm. 94.

merujuk pada tulisan Candra²⁴⁴ yang menjelaskan bahwa Ketua Komisi ASN (KASN) mengungkapkan, analisis yang dilakukan pada tahun 2017 menduga lebih dari separuh kementerian masih melanggengkan praktik jual beli posisi. Bahkan Ketua KASN menyatakan, praktik jual beli jabatan masih 90% di kementerian/lembaga dan sebagian besar terjadi di kementerian dan lembaga yang dikendalikan oleh pimpinan atau pimpinan partai politik. Hal ini menunjukkan penerapan manajemen talenta belum mengakar di seluruh lembaga negara, dan pelaksanaan pengembangan karir melalui manajemen talenta memerlukan pengawasan serius dari pemerintah.

Pengembangan karir PNS melalui manajemen talenta merupakan entitas yang diprioritaskan pemerintah khususnya dalam mengadaptasi perkembangan teknologi di era disrupsi saat ini. Era Revolusi Industri 4.0, pemerintah telah mencanangkan beberapa program terkait layanan digital, seperti e-Government. Sumber daya manusia suatu lembaga harus dikelola dengan pengenalan keahlian digital untuk mendukung program pelayanan publik yang dilaksanakan oleh lembaga tersebut. Peningkatan keahlian masing-masing perangkat. Perangkat tersebut dituntut untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi agar penyelenggaraan pelayanan publik menjadi lebih efisien, akurat dan cepat.

Smart ASN sangat diperlukan di tengah perubahan Revolusi Industri 4.0. Namun solusi tersebut dapat bertumpu pada cara berpikir yang esensial yaitu urgensi yang ada tanpa adanya kondisi obyektif tertentu pada *Smart ASN*.

²⁴⁴ Sapto Andika Candra & Zahrotul Oktaviani, *Blakblakan Ketua KASN Soal Dugaan Jual Beli Jabatan Kemenag*, Republika, 2019, https://news.republika.co.id/berita/pp0zqb_409/blakblakan-ketua-kasn-soal-dugaan-jualbeli-jabatan-kemenag, diakses pada Sabtu, 30 Maret 2024.

Publikasi Humas Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tahun 2019 memiliki beberapa catatan dimana Indonesia berada di peringkat 77 dari 119 negara dalam *Global Talent Competitiveness Index* dengan skor 38,04. Tentu saja hal ini mencerminkan Smart ASN masih kurang efektif dalam birokrasi Indonesia. Secara epistemologis hal ini cukup problematis, karena optimisme yang coba dibangun pemerintah belum terlalu mempengaruhi penerapan ASN Cerdas dan hanya menjadi perdebatan saja.

4.4. Permasalahan Sistem Merit Manajemen Talenta ASN Dalam Teori Birokrasi Max Weber

Menurut Max Weber, birokrasi harus dikelola dalam sistem hierarki vertikal yang ketat dan komunikasi yang terbatas antar pegawai. Ibarat mesin yang mempunyai suku cadang fungsional yang berbeda-beda, maka perancangan sistem birokrasi harus didasarkan pada pembagian kerja dan spesifikasi pekerjaan tersebut. Birokrasi juga harus memiliki aliran kekuasaan yang terpusat karena dianggap lebih efektif dalam proses pengambilan keputusan dan tugas pegawai. Birokrasi, katanya, merupakan sistem tertutup karena lingkungan dipandang menghambat berfungsinya organisasi. Dan yang paling penting, menurutnya, peraturan merupakan hal terpenting dalam suatu sistem birokrasi.

Menurut Wakhidi, birokrasi yang ideal harus berpedoman pada hal-hal berikut:²⁴⁵

²⁴⁵ Aqzal Maulana Yunandi, *Tinjauan Atas Pengadaan Pekerjaan Konstruksi Renovasi Aula KPP Pratama Indramayu Tahun Anggaran 2021*, Politeknik Keuangan Negara STAN, 2022, hlm.13.

1. Pejabat tidak diperbolehkan menggunakan jabatannya untuk kepentingan pribadi, termasuk untuk kepentingan keluarganya;
2. Jabatan harus memiliki tingkat hierarki dari atas ke bawah dan samping;
3. Setiap posisi dalam hierarki memiliki spesifikasi pekerjaannya sendiri;
4. Setiap tugas mempunyai kontrak tugas yang harus dipenuhi dan menjadi tanggung jawab tugas;
5. Pemilihan pegawai didasarkan pada kualifikasi profesional dan kompetitif;
6. Setiap pegawai mempunyai gaji dan hak menerima pensiun sesuai dengan jabatannya dalam hierarki;
7. Terdapat struktur pengembangan karir yang jelas berupa sistem merit dan promosi berdasarkan kinerja yang terbukti baik;
8. Pegawai tidak boleh menggunakan posisi atau sumber daya agensinya untuk keuntungan pribadi;
9. Setiap pejabat tunduk pada sistem yang disiplin.

Dalam mencapai tujuan bernegara dengan memberikan pelayanan publik yang baik, diperlukan juga pengadaan barang dan jasa yang baik, efisien dan efektif. Mengacu pada teori birokrasi ideal Max Weber, pengelolaan ASN harus dilakukan secara profesional. PNS tidak memanfaatkan jabatannya untuk kepentingan pribadi, mereka mengikuti aturan dan prosedur birokrasi serta pembagian kerja yang jelas.

Permasalahan dalam manajemen talenta yang bermasalah dapat memiliki implikasi yang signifikan terhadap tercapainya prinsip-prinsip birokrasi yang ditegaskan oleh Max Weber. Max Weber, dalam teorinya

tentang birokrasi, menekankan pentingnya menciptakan prosedur yang efektif dan efisien. Efektivitas dalam konteks ini berarti mencapai hasil yang diinginkan, sementara efisiensi berkaitan dengan mencapai hasil tersebut dengan menggunakan sumber daya yang optimal.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyerukan penerapan sistem merit dimana kebijakan dan penyelenggaraan Aparatur Sipil Negara (ASN) didasarkan pada kompetensi, kompetensi dan efisiensi. Hal ini juga diterapkan secara adil dan merata, tanpa diskriminasi. Tujuan penerapan sistem merit adalah agar tugas-tugas birokrasi negara dilaksanakan oleh orang-orang yang terampil, berkualitas, dan melaksanakan tugas berdasarkan nilai-nilai inti, pedoman etika, dan pedoman etika ASN. Hal ini didukung oleh konsep yang dikemukakan oleh Kellough yang mendefinisikan merit *“a set of policy and procedure which is order to use in job fulfilment. Merit principle is related to the public personnel opinion have to be selected and promotion by demonstrating their ability to run the job.”* Kellough menekankan bahwa sistem prestasi adalah seperangkat kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk memaksimalkan kinerja. Prinsip merit pada dasarnya berarti bahwa seorang pegawai harus dipilih dan dipromosikan berdasarkan kinerjanya.²⁴⁶

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyerukan penerapan sistem merit dimana kebijakan dan penyelenggaraan Aparatur Sipil Negara (ASN) didasarkan pada kompetensi, kompetensi dan

²⁴⁶ et all Septiana Dwiputrianti, 2019, *Tantangan Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen ASN Di Pemerintahan Kabupaten Dan Kota*, Jakarta, hlm. 1.

efisiensi. Hal ini juga diterapkan secara adil dan merata, tanpa diskriminasi. Tujuan penerapan sistem merit adalah agar tugas-tugas birokrasi negara dilaksanakan oleh orang-orang yang terampil, berkualitas, dan melaksanakan tugas berdasarkan nilai-nilai inti, pedoman etika, dan pedoman etika ASN. Hal ini didukung oleh konsep yang dikemukakan oleh Kellough yang mendefinisikan merit *“a set of policy and procedure which is order to use in job fulfilment. Merit principle is related to the public personnel opinion have to be selected and promotion by demonstrating their ability to run the job.”* Kellough menekankan bahwa sistem prestasi adalah seperangkat kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk memaksimalkan kinerja. Prinsip merit pada dasarnya berarti bahwa seorang pegawai harus dipilih dan dipromosikan berdasarkan kinerjanya.²⁴⁷

Dalam kerangka birokrasi, esensi utama adalah memastikan bahwa setiap tugas atau pekerjaan dijalankan sesuai dengan aturan, norma, dan spesifikasi yang telah ditetapkan. Namun, permasalahan dalam manajemen talenta, seperti ketidakjelasan norma yang mengatur mengenai pengangkatan atau promosi ASN setelah melewati assessment, serta ketidakpastian terkait batas waktu keberlakuan sertifikat hasil penilaian talenta, dapat mengganggu prinsip-prinsip ini.

Misalnya, ketidakjelasan dalam proses pengangkatan atau promosi ASN setelah melewati assessment dapat mengakibatkan perlambatan dalam pengisian jabatan yang kosong atau pengisian jabatan dengan ASN yang tepat

²⁴⁷ et all Septiana Dwiputrianti, 2019, *Tantangan Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen ASN Di Pemerintahan Kabupaten Dan Kota*, Jakarta, hlm. 1.

dan berkualitas. Hal ini bisa menghambat efektivitas dari birokrasi, karena proses pengambilan keputusan dapat menjadi tidak lancar dan memerlukan waktu yang lebih lama, serta berpotensi terjadi penundaan dalam penyediaan layanan publik yang diperlukan.

Ketidakpastian terkait batas waktu keberlakuan sertifikat hasil penilaian talenta juga dapat mempengaruhi efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Jika seorang ASN diwajibkan untuk mengikuti *assessment* ulang setelah sertifikat hasil penilaian talenta mereka kedaluwarsa, hal ini akan menghabiskan waktu, tenaga, dan biaya yang sebenarnya dapat dialokasikan untuk kegiatan atau proyek lain yang lebih produktif. Akibatnya, penggunaan sumber daya menjadi tidak optimal dan efisiensi birokrasi terganggu.

Permasalahan dalam manajemen talenta yang bermasalah dapat menghambat pencapaian tujuan birokrasi yang efektif dan efisien sebagaimana yang didefinisikan oleh Max Weber. Dalam mengatasi hal ini, perlu adanya perbaikan dalam regulasi dan proses manajemen talenta, serta penerapan mekanisme yang lebih jelas dan transparan untuk pengangkatan dan promosi ASN. Birokrasi dapat berfungsi secara optimal dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

BAB V

PENATAAN JABATAN APARATUR SIPIL NEGARA BERBASIS SISTEM MERIT UNTUK MEWUJUDKAN *GOOD GOVERNANCE*

5.1 Landasan Filosofis Pancasila

Pancasila, sebagai dasar negara Republik Indonesia, terdiri dari lima sila yang masing-masing memiliki makna dan kegunaan penting dalam berbagai aspek kehidupan berbangsa dan bernegara, termasuk dalam penataan jabatan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Pada bagian ini penulis akan mencoba menganalisis penjelasan mengenai makna setiap sila Pancasila dan penerapannya dalam penataan jabatan bagi ASN sebagai berikut:

1. Sila Pertama: Ketuhanan Yang Maha Esa

Sila pertama ini mengandung makna pengakuan dan penghormatan terhadap Tuhan yang Maha Esa sebagai sumber nilai-nilai moral dan etika dalam kehidupan. Dalam konteks penataan jabatan ASN, sila ini menggarisbawahi pentingnya integritas dan moralitas dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil oleh ASN. Penataan jabatan harus dilakukan dengan mengedepankan nilai-nilai etika dan moral yang sesuai dengan ajaran agama, menghindari praktik-praktik yang tidak sesuai dengan norma-norma agama dan moral yang dapat merusak integritas birokrasi.

2. Sila Kedua: Kemanusiaan yang Adil dan Beradab

Sila kedua menekankan pentingnya perlakuan yang adil, hormat terhadap martabat manusia, dan penghargaan terhadap hak asasi manusia.

Dalam penataan jabatan ASN, sila ini menekankan perlunya sistem merit yang memastikan bahwa setiap ASN mendapatkan perlakuan yang adil tanpa diskriminasi, berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja mereka. Penerapan sistem merit yang transparan dan objektif dalam promosi dan penempatan jabatan akan memastikan bahwa semua ASN memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkarier sesuai dengan kompetensi mereka.

3. Sila Ketiga: Persatuan Indonesia

Sila ketiga menggarisbawahi pentingnya persatuan dan kesatuan bangsa. Dalam konteks penataan jabatan ASN, sila ini mengandung makna bahwa penempatan dan promosi jabatan harus dilakukan dengan mempertimbangkan kepentingan nasional dan persatuan bangsa. ASN harus ditempatkan dalam posisi yang mendukung tercapainya tujuan nasional dan menghindari praktik yang dapat menyebabkan perpecahan atau konflik di dalam birokrasi. Penataan jabatan harus memperkuat kohesi sosial dan mendorong ASN untuk bekerja sama demi kepentingan bersama.

4. Sila Keempat: Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan

Sila keempat menekankan pentingnya proses pengambilan keputusan yang melibatkan musyawarah dan perwakilan, serta mengutamakan kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan. Dalam penataan jabatan ASN, sila ini menunjukkan perlunya proses yang transparan dan partisipatif dalam pengambilan keputusan mengenai promosi dan penempatan jabatan. Proses

ini harus melibatkan berbagai pihak yang berkompeten dan dilakukan secara objektif untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil adalah yang terbaik dan mencerminkan kepentingan bersama.

5. Sila Kelima: Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia

Sila kelima menggarisbawahi pentingnya keadilan sosial dan pemerataan kesejahteraan. Dalam penataan jabatan ASN, sila ini mengarah pada penerapan sistem yang memastikan bahwa semua ASN mendapatkan kesempatan yang adil untuk berkembang dan memperoleh manfaat dari kebijakan promosi dan penempatan jabatan. Sistem merit yang adil dan efektif akan mendukung keadilan sosial dengan memastikan bahwa semua ASN, tanpa memandang latar belakang atau status sosial, memiliki peluang yang sama untuk mendapatkan jabatan dan meningkatkan karier mereka.

Penerapan Pancasila dalam penataan jabatan ASN berarti mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila ke dalam sistem manajemen karir dan promosi jabatan. Ini termasuk memastikan bahwa seluruh proses penataan jabatan dilakukan dengan integritas, keadilan, dan transparansi, sesuai dengan prinsip-prinsip yang terkandung dalam Pancasila. Dengan menerapkan Pancasila, penataan jabatan ASN dapat mendukung terciptanya birokrasi yang efisien, adil, dan berorientasi pada kepentingan publik, serta memperkuat prinsip-prinsip good governance.

5.2 Manajemen ASN dan Perencanaan Suksesi Berbasis Manajemen Talenta

Sumber daya manusia PNS yang kompeten dan berdaya saing dapat diwujudkan dengan pengelolaan pejabat yang profesional, nilai-nilai inti,

beretika profesi, netral secara politik, dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme. Undang-Undang Nomor 5 Aparatur Sipil Negara Tahun 2014 menyebutkan bahwa penyelenggaraan ASN didasarkan pada sistem merit yang tidak lagi membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status perkawinan, usia atau cacat. Sistem merit dilaksanakan berdasarkan kualifikasi, kualifikasi dan kinerja.

Pasal 134 ayat (2) huruf d Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu kriteria sistem merit mengulas manajemen karir. Kelompok perencanaan, pengembangan, model karir, dan perencanaan suksesi diambil dari manajemen talenta sebagai salah satu kriteria penerapan sistem merit manajemen ASN. Manajemen talenta merupakan salah satu upaya untuk mengelola pejabat pemerintah agar memprioritaskan talenta pada pekerjaan tertentu. Berdasarkan Pasal 179 ayat (3) Peraturan Dewan Negara Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pelayanan Publik (PNS). Pejabat yang tergabung dalam kelompok perencanaan berikut dapat diangkat pada jabatan terbuka sesuai dengan kebutuhan lembaga.

Pergeseran paradigma dalam manajemen SDM telah mengantarkan ke dalam era yang dikenal dengan istilah manajemen talenta. Manajemen talenta menjadi prioritas bagi banyak lembaga besar baik di Indonesia maupun di luar negeri. Manajemen sebenarnya dapat dilakukan dengan berbagai cara tergantung pada budaya dan misi organisasi, bahkan budaya masing-masing

negara. Suatu organisasi harus memiliki beberapa ciri agar berhasil mengelola bakat karyawannya. Beberapa sifat yang disebutkan Pella dan Inayat adalah:²⁴⁸

1. Pola pikir evolusioner

Organisasi yang berhasil menjalankan program manajemen bakat mengembangkan pola pikir yang berkembang. Cara berpikir seperti ini merupakan cara berpikir yang mengutamakan pengembangan pribadi pegawai dalam organisasi.

2. Pengenalan budaya kinerja

Organisasi yang berhasil mengelola program manajemen talenta memiliki, menghargai, dan menerapkan budaya kualitas yang tinggi. Ini adalah situasi di mana organisasi selalu berusaha menemukan indikator kinerja untuk setiap tugas, menjadikannya dasar untuk mengevaluasi keberhasilan seseorang dan ukuran untuk memberi penghargaan kepada setiap orang.

3. Memiliki Executive Sponsorship

Organisasi yang berhasil menjalankan program manajemen talenta selalu memiliki manajemen senior, dewan direksi atau eksekutif senior yang menjadi sponsor atau pendukung utama pengembangan karyawan potensial. Top manager yang terdiri dari para manajer atau general manager (GM) secara sadar mencurahkan waktunya untuk melakukan pembinaan, pelatihan dan pemberdayaan karyawan yang dianggap berpotensi menjadi pemimpin masa depan.

4. Menciptakan *Good Human Resource* Information System.

²⁴⁸ Baban Sobandi, 2016, *Kajian Model Manajemen Talenta Di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara* Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara, Sumedang, hlm. 7-8.

Organisasi yang berhasil mengelola program manajemen talenta ditandai dengan infrastruktur, investasi, dan sistem informasi SDM yang akurat. Organisasi memelihara dan terus memperbarui informasi tentang karyawan. Human Resource Development (HRD) dan pengelola unit kerja bekerja sama untuk memelihara dan memperbarui data yang mencatat keberadaan karyawan, peran dan tanggung jawab apa yang diemban, dan ke mana karyawan harus dibawa untuk mengembangkan keterampilan karyawan pada waktu tertentu.

Manajemen Aparatur Sipil Negara sebagai pengelolaan Aparatur Sipil Negara untuk menghasilkan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen Aparatur Sipil Negara diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Pengaturan mengenai manajemen Aparatur Sipil Negara terdapat dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara. Manajemen Aparatur Sipil Negara lebih menekankan kepada pengaturan profesi pegawai sehingga diharapkan agar selalu tersedia sumber daya aparatur sipil Negara yang unggul selaras dengan perkembangan jaman.

Praktik manajemen talenta ASN Indonesia dapat dianalisis dari tahapan proses seleksi, pengembangan, dan retensi talenta pegawai organisasi. Berdasarkan evaluasi sistem merit KASN tahun 2021, dapat dikatakan bahwa beberapa bidang manajemen kompetensi mendapatkan nilai yang baik

meskipun belum maksimal, serta ada juga yang nilainya masih sangat rendah dan memerlukan perbaikan yang signifikan untuk segera dilakukan.²⁴⁹

Berdasarkan Pasal 2 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, manajemen Aparatur Sipil Negara meliputi Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Baik PNS maupun PPPK, memiliki manajemen tersendiri yang klasifikasinya akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Manajemen PNS terdiri dari:
 - a) Penyusunan dan penetapan kebutuhan;
 - b) Pengadaan;
 - c) Pangkat dan jabatan;
 - d) Pengembangan karier;
 - e) Pola karier;
 - f) Promosi;
 - g) Mutasi;
 - h) Penilaian kinerja;
 - i)Penggajian dan tunjangan;
 - j)Penghargaan;
 - k) Disiplin;
 - l)Pemberhentian;
 - m)Jaminan pension dan jaminan hari tua; dan

²⁴⁹ Bhakti Gusti Walinegoro & Junaidul Fitriyono, *Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Praktik Dan Peluang Inovasi*, 2 Civil Service Journal 17, no. 1 2023, hlm. 21.

n) Perlindungan.²⁵⁰

Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna dan untuk mewujudkannya diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Kebijakan manajemen Pegawai Negeri Sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum. Kebijakan manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana yang telah dijelaskan, berada pada Presiden selaku Kepala Pemerintahan.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna dan untuk mewujudkannya diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Kebijakan manajemen Pegawai Negeri Sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban,

²⁵⁰ Sekretariat Negara Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Op.,cit.* Pasal 52.

dan kedudukan hukum. Kebijakan manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana yang telah dijelaskan, berada pada Presiden selaku Kepala Pemerintahan.

Dalam menjamin kelancaran penyelenggaraan kebijakan manajemen Pegawai Negeri Sipil, dibentuklah Badan Kepegawaian Negara. Badan tersebut menyelenggarakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mencakup perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijakan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja terdiri dari:

- a. Penetapan kebutuhan;
- b. Pengadaan;
- c. Penilaian kinerja;
- d. Penggajian dan tunjangan;
- e. Pengembangan kompetensi;
- f. Pemberian penghargaan;
- g. Disiplin;
- h. Pemutusan hubungan perjanjian kerja; dan

i. Perlindungan.²⁵¹

Bagian-bagian dari manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja diatas diatur dalam Pasal 56 sampai dengan Pasal 106 Undang-Undang Aparatur Sipil Negara. Manajemen Aparatur Sipil Negara merupakan keseluruhan upaya untuk meningkatkan profesionalisme penyelenggaraan tugas, efektivitas serta efesiensi, kewajiban dan fungsi kepegawaian yang meliputi:

- a. perencanaan, merupakan dasar untuk melaksanakan suatu tujuan yang ingin dicapai.
- b. pengadaan, merupakan tahap selanjutnya dari perencanaan yaitu dengan penerimaan pegawai dapat dilakukan dengan cara rekrutmen.
- c. pengembangan kualitas, merupakan tahap selanjutnya dari pengadaan, dimana pengembangan kualitas berfungsi agar mencapai suatu hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan.
- d. penempatan, merupakan tahap selanjutnya dari pengembangan kualitas, pegawai ditempatkan disuatu unit tertentu yang sedang membutuhkan tenaga baru. Musanef mengatakan penempatan setiap orang di dalam organisasi perlu didasarkan kemampuan, keahlian, latar belakang pengalaman serta pendidikan yang dimilikinya.²⁵²

²⁵¹ Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2017, *Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta, hlm. 84.

²⁵² Ni Putu Yayi Laksmi dan I Ketut Makeling, 2018, *Penyelenggaraan Manajemen Asn Berdasarkan Sistem Merit Menurut Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*, Jurnal Program Kekhususan Hukum Pemerintahan Fakultas Hukum Universitas Udayana, hlm. 7.

Kelompok rencana suksesi (*talent pool*) dibentuk berdasarkan kesesuaian keterampilan dan kemampuan manajemen di bidang tertentu (*talent pipeline*) dan terus diperbarui sesuai dengan Pasal 11 ayat (6) Peraturan tentang tugas yang diperoleh melalui studi kompetensi. Pengaruh Aparatur dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 40 Tahun 2018. Menteri PANRB sebagai kelanjutan dari terbitnya aturan tersebut, telah disusun Peraturan Menteri PANRB tentang Manajemen Talenta. yang meliputi tahapan perolehan, pengembangan, retensi dan penempatan pegawai prioritas berdasarkan potensi dan kinerja terbaik (*high potensial* dan *high performance*) melalui mekanisme evaluasi.²⁵³

Manajemen kompetensi melengkapi dan mendukung penerapan sistem merit baik secara institusional maupun nasional. Selain itu, model karir nasional memungkinkan ASN bekerja di berbagai posisi dan lembaga berbeda. Pola karier nasional yang memungkinkan ASN dapat bertugas lintas jabatan dan lintas instansi sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, termasuk Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Tentu saja keduanya memerlukan dukungan pengelolaan talenta nasional yang diatur dengan peraturan menteri.

Perencanaan suksesi (*succession planning*) menurut W.J. Rothwell merupakan suatu proses yang membantu menjamin stabilitas dan masa jabatan

²⁵³ Arief Febrianto, *Pola Karir Aparatur Sipil Negara ASN Berbasis Manajemen Talenta*, JAID 1, no. 1, 2020, hlm. 106.

pegawai sebagai upaya yang didesain untuk menjamin kontinuitas dan efektivitas *performance* organisasi, serta dalam rangka penempatan dan penggantian orang-orang sudah berhenti atau pensiun dari organisasi.²⁵⁴

Meurut Rothwell bahwa *succession planning and management should support strategic planning and strategic thinking and should provide an essential starting point for management and employee development programs.*

Proses perencanaan suksesi secara umum mencakup tahap-tahap antara lain:

a. Identifikasi kebutuhan organisasional secara sistematis;

Identifikasi kebutuhan organisasional secara sistematis dalam proses perencanaan suksesi merupakan langkah penting untuk memastikan kontinuitas dan keberlanjutan kinerja organisasi di masa depan. Proses ini melibatkan pengumpulan informasi, analisis, dan evaluasi terhadap kebutuhan-kebutuhan kunci organisasi dalam hal penggantian atau pengembangan karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi peran-peran penting di tingkat manajemen atau kepemimpinan.

Pertama-tama, identifikasi kebutuhan organisasional dilakukan dengan cara mengevaluasi strategi, visi, dan misi organisasi untuk memahami arah dan tujuan jangka panjang. Selanjutnya, fokus ditujukan pada posisi-posisi kunci atau jabatan-jabatan strategis yang memiliki dampak besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ini termasuk posisi-posisi manajerial, kepemimpinan, atau spesialis yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan pertumbuhan organisasi.

²⁵⁴ Rothwell. W.J, 2001, *Effective Succession Planing ensuring Leadership Continuity & Building talent from wihtin* 2nd ed, Amacom, hlm. 89.

Proses identifikasi kebutuhan organisasional juga mencakup penilaian terhadap kualifikasi, kompetensi, dan karakteristik kepemimpinan yang diperlukan untuk setiap posisi kunci. Ini melibatkan analisis mendalam terhadap tugas-tugas, tanggung jawab, dan tantangan yang dihadapi oleh pemegang jabatan tersebut, serta atribut dan keterampilan yang dibutuhkan untuk sukses dalam peran tersebut.

Identifikasi kebutuhan organisasional secara sistematis juga mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi keberhasilan perencanaan suksesi, seperti tren industri, perubahan demografis, atau kebijakan organisasi yang berlaku. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merespon secara proaktif terhadap perubahan lingkungan dan mengidentifikasi calon-calon potensial yang dapat mengisi peran-peran kunci di masa depan.

Proses ini juga melibatkan keterlibatan pemangku kepentingan internal, termasuk manajemen senior, tim sumber daya manusia, dan pemegang jabatan kunci lainnya, dalam rangka mendapatkan perspektif yang komprehensif dan mendukung dalam identifikasi kebutuhan organisasional. Kolaborasi antara berbagai pihak memungkinkan identifikasi kebutuhan yang lebih akurat dan relevan dengan konteks organisasi.

Secara keseluruhan, identifikasi kebutuhan organisasional secara sistematis dalam proses perencanaan suksesi membantu organisasi untuk mengidentifikasi bakat-bakat yang diperlukan untuk memastikan

kelangsungan dan keberlanjutan kinerja di masa depan. Dengan melakukan proses ini dengan baik, organisasi dapat mengidentifikasi calon-calon potensial yang sesuai dengan kebutuhan spesifik mereka, serta mengembangkan strategi yang efektif untuk mengisi posisi kunci dan mempertahankan kontinuitas kepemimpinan yang kuat.

b. Mendeteksi sekumpulan kandidat yang berpotensi tinggi;

Mendeteksi sekumpulan kandidat yang berpotensi tinggi merupakan salah satu tahapan penting dalam proses perencanaan suksesi. Ini adalah langkah di mana organisasi mencari dan mengidentifikasi individu-individu yang memiliki kualifikasi, keterampilan, dan potensi kepemimpinan yang sesuai untuk mengisi peran-peran kunci di masa depan.

Proses ini dimulai dengan mengidentifikasi kriteria atau karakteristik yang diinginkan untuk posisi-posisi kunci dalam organisasi. Ini termasuk atribut kepemimpinan, keterampilan teknis, pengalaman kerja, kepribadian, dan nilai-nilai budaya organisasi. Setelah kriteria tersebut ditetapkan, organisasi kemudian melakukan evaluasi terhadap karyawan yang ada untuk menilai sejauh mana mereka memenuhi kriteria tersebut.

Organisasi dapat melakukan pencarian eksternal untuk menemukan individu-individu yang memiliki potensi untuk memenuhi kebutuhan kepemimpinan di masa depan. Ini bisa melibatkan proses rekrutmen

eksternal, pencarian bakat, atau identifikasi calon-calon potensial melalui jejaring profesional, acara industri, atau platform rekrutmen khusus.²⁵⁵

Pada tahap ini, penting bagi organisasi untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap calon-calon potensial, baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Dalam hal ini melibatkan serangkaian metode evaluasi, seperti wawancara, penilaian kinerja, tes psikologis, atau pengamatan langsung atas keterampilan dan perilaku calon. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang potensi kepemimpinan dan kesesuaian kandidat dengan kebutuhan organisasi.

Dalam mendeteksi sekumpulan kandidat yang berpotensi tinggi, organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti pengembangan karier dan pelatihan. Ini termasuk memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka melalui program pelatihan dan pengembangan internal, serta memberikan dukungan dan bimbingan kepada karyawan yang menunjukkan potensi kepemimpinan yang kuat.

Keseluruhan proses ini dirancang untuk menghasilkan daftar kandidat potensial yang berpotensi untuk mengisi peran-peran kunci di organisasi di masa depan. Mendeteksi dan mengidentifikasi sekumpulan kandidat yang berpotensi tinggi, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki pasokan bakat yang cukup dan berkualitas untuk

²⁵⁵ Yullyanti E, *Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai*, Jurnal Administrasi dan Organisasi, 16 (3), Tahun 2009, hlm. 131-139.

mempertahankan kelangsungan dan keberlanjutan kinerja mereka di masa mendatang.

- c. Program pembelajaran untuk menambah pengalaman, pengetahuan, kemampuan, dan keahlian dari para kandidat tersebut;

Program pembelajaran untuk menambah pengalaman, pengetahuan, kemampuan, dan keahlian dari para kandidat dalam proses perencanaan suksesi merupakan serangkaian kegiatan yang dirancang untuk membantu calon pemimpin atau pengganti potensial dalam mengembangkan kualifikasi dan keterampilan yang diperlukan untuk mengisi peran-peran kunci di organisasi di masa depan.

Program pembelajaran ini bertujuan untuk memastikan bahwa para kandidat yang telah diidentifikasi memiliki pemahaman yang mendalam tentang peran-peran yang mereka targetkan, serta memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk sukses dalam peran tersebut. Ini juga membantu dalam mempersiapkan para kandidat untuk menangani tantangan dan tanggung jawab yang terkait dengan peran kepemimpinan atau manajemen yang diinginkan.²⁵⁶

Program pembelajaran untuk para kandidat dalam proses perencanaan suksesi dapat mencakup berbagai jenis kegiatan, seperti:²⁵⁷

1. Pelatihan dan pengembangan kepemimpinan: Ini melibatkan program

²⁵⁶ Diniati, I., Komariah, A., & Kurniady, D. A, 2018, *Implementasi Talent Manajemen Dan Motivasi Kerja Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Direktorat*, Jurnal Administrasi Pendidikan, XXV(2), hlm.294–306.

²⁵⁷ Harmen, H, 2018, *Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II*, Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa, *Jkbn*, Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen, 4(2).

pelatihan khusus yang dirancang untuk membantu para kandidat dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan untuk mengelola tim, mengambil keputusan strategis, dan memimpin perubahan di organisasi.

2. Program mentoring dan pembimbingan: Para kandidat dapat ditempatkan di bawah bimbingan mentor yang berpengalaman atau pemimpin senior dalam organisasi. Program mentoring ini memberikan kesempatan bagi para kandidat untuk belajar dari pengalaman dan pengetahuan mentor mereka, serta mendapatkan dukungan dan arahan dalam mengembangkan karier mereka.
3. Proyek khusus atau penugasan: Para kandidat dapat diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proyek-proyek khusus atau penugasan yang dirancang untuk membantu mereka memperluas pengalaman dan pengetahuan mereka tentang berbagai aspek operasional dan strategis dari organisasi.
4. Program rotasi jabatan: Para kandidat dapat dipindahkan secara periodik ke berbagai posisi atau unit kerja di dalam organisasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas tentang berbagai fungsi dan operasi organisasi. Ini membantu mereka dalam memperoleh pengalaman yang komprehensif dan memahami berbagai perspektif dalam mengelola organisasi.
5. Pengembangan keterampilan teknis dan fungsional: Program pembelajaran juga dapat difokuskan pada pengembangan keterampilan

teknis dan fungsional yang spesifik untuk peran-peran tertentu di organisasi. Ini mencakup pelatihan dalam bidang seperti keuangan, manajemen proyek, teknologi informasi, atau pemasaran.

d. Pemilihan pemimpin dari kandidat yang teridentifikasi.

Pemilihan pemimpin dari kandidat yang teridentifikasi dalam proses perencanaan suksesi adalah tahap kunci di mana organisasi memilih calon yang paling cocok untuk mengisi peran-peran kunci dalam struktur kepemimpinan atau manajemen di masa depan. Proses ini melibatkan evaluasi mendalam terhadap calon-calon potensial yang telah diidentifikasi sebelumnya, serta pengambilan keputusan yang cermat dalam menentukan siapa yang paling sesuai untuk diangkat atau dipromosikan ke posisi-posisi kunci. Pemilihan pemimpin dari kandidat yang teridentifikasi biasanya melibatkan beberapa langkah, termasuk:

1. Evaluasi komprehensif

Organisasi melakukan evaluasi menyeluruh terhadap calon-calon potensial, termasuk penilaian terhadap kualifikasi, pengalaman, keterampilan kepemimpinan, prestasi sebelumnya, dan potensi pengembangan. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai metode evaluasi, seperti wawancara, penilaian kinerja, tes psikologis, atau pengamatan langsung.

2. Pemetaan kebutuhan

Organisasi membandingkan profil kandidat dengan kebutuhan spesifik organisasi untuk memastikan bahwa pemimpin yang dipilih memiliki

kualifikasi dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan peran dan tanggung jawab di dalam organisasi. Ini melibatkan penyesuaian antara atribut individu dan kebutuhan organisasi secara keseluruhan.

3. Pertimbangan pemangku kepentingan

Keputusan pemilihan pemimpin biasanya melibatkan keterlibatan pemangku kepentingan internal, seperti manajemen senior, tim sumber daya manusia, dan pemegang jabatan kunci lainnya. Pendapat dan perspektif mereka dapat memberikan informasi berharga dalam proses pengambilan keputusan.

4. Pengambilan keputusan

Berdasarkan evaluasi dan pertimbangan yang telah dilakukan, organisasi membuat keputusan final mengenai siapa yang akan diangkat atau dipromosikan ke posisi kunci. Keputusan ini harus didasarkan pada analisis objektif terhadap kebutuhan organisasi dan kemampuan kandidat untuk memenuhi tuntutan peran yang diemban.

5. Komunikasi dan pelaksanaan

Setelah keputusan dibuat, organisasi mengkomunikasikan hasilnya kepada para kandidat dan stakeholders terkait. Ini juga melibatkan pelaksanaan langkah-langkah administratif yang diperlukan untuk menetapkan pemimpin yang dipilih dalam peran mereka yang baru.

Pemilihan pemimpin dari kandidat yang teridentifikasi merupakan tahap penting dalam memastikan kelangsungan dan keberlanjutan kepemimpinan organisasi. Melakukan evaluasi yang cermat dan

pengambilan keputusan yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki pemimpin yang berkualitas dan kompeten untuk mengarahkan dan memimpin organisasi ke arah tujuan yang telah ditetapkan.

Keempat Proses tersebut melibatkan sekumpulan aktivitas yang didesain untuk menumbuhkan modal intelektual dan mengembangkan seluruh kemampuan organisasi melalui umpan balik yang beorientasi pada hasil dan pengembangan strategi-strategi alternative.²⁵⁸ Perencanaan suksesi hakikatnya merupakan proses mengisi posisi manajerial pada organisasi dari kandidat-kandidat potensial yang ada di *talent pool* dan diikuti dengan proses pembekalan kandidat untuk mengisi posisi yang dibutuhkan. Dalam prosesnya, perencanaan suksesi berfokus pada talent management, terutama pengembangan talent (kandidat potensial) yang bersedia dan layak untuk mengisi posisi penting yang dibutuhkan. Perencanaan suksesi pada penerapannya dapat digunakan untuk;²⁵⁹

- (1) mengisi kekosongan pada posisi manajerial tertentu;
- (2) mengidentifikasi, menilai dan mengembangkan pengetahuan, keahlian serta kemampuan pegawai untuk memenuhi kebutuhan organisasi;

²⁵⁸ *Ibid*, hlm. 32.

²⁵⁹ Hartania, P. N., Yulianthini, N. N., & Bagia, I. W, 2016, *Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan Pada Hotel*, *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, (4), hlm. 1-11.

- (3) memastikan keberlangsungan ketersediaan talent dengan membantu pegawai mengembangkan potensinya sebagai penerus posisi penting di unit kerja tertentu.²⁶⁰

Perencanaan suksesi penting dilakukan karena dapat membantu suatu organisasi dalam hal:

1. Memastikan keberlanjutan penyiapan pemimpin di masa depan untuk posisi manajerial.
2. Melibatkan senior manajemen dalam proses review talent organisasi.
3. Menempatkan konteks keberagaman dalam agenda organisasi.
4. Sebagai panduan aktivitas pengembangan untuk posisi manajerial.
5. Menyelaraskan dengan SDM yang mendukung proses keberlanjutan kepemimpinan (sistem seleksi dan imbalan).

Secara umum perencanaan suksesi yaitu keputusan yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan dan memicu proses pengembangan berkelanjutan dari pegawai, serta memastikan posisi-posisi penting mampu menjaga stabilitas dan kemampuan kesesuaian antara kompetensi mereka dengan kebutuhan organisasi saat ini dan masa mendatang. Kesesuaian yang optimal diperoleh dari strategi-strategi manajemen suksesi.

Perencanaan suksesi, menurut Irfan, sebagai keputusan suatu organisasi untuk meningkatkan dan memulai proses pengembangan karyawan yang berkesinambungan dan memastikan bahwa tugas-tugas penting dapat menjaga stabilitas dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

²⁶⁰ Direktur SDM UI, 2018, *Panduan Perencanaan Suksesi Melalui Talent Management*. UI. <https://dsdm.ui.ac.id/uploads/files/Rencana-Suksesi-2018>.

Rakhmawanto menegaskan, perencanaan suksesi dalam konteks birokrasi pemerintahan dimaknai sebagai proses yang dilakukan secara terus menerus untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengembangkan talenta ASN terbaik di setiap instansi pemerintah yang siap menggantikan posisi strategis di pemerintahan. Keberhasilan perencanaan organisasi pada instansi pemerintah menjamin kelangsungan pelayanan kepada masyarakat sesuai tuntutan perubahan yang dinamis.

Perubahan yang menjadi tantangan nyata dalam birokrasi Indonesia saat ini adalah VUCA, yaitu *Volatility* (bergejolak), *Uncertainty* (Ketidakpastian), *Complexity* (kompleks), dan *Ambiguity* (ambiguitas/ ketidakjelasan). Di era disrupsi saat ini, pemimpin lembaga yang berkomitmen harus mengembangkan pemimpin profesional di era VUCA yang mampu mengantisipasi kondisi yang tidak pasti. Lebih lanjut Firman Syah dan Fahrani menyimpulkan bahwa manajemen suksesi harus menjadi bagian penting dari strategi manajemen ASN di era VUCA.²⁶¹

Strategi yang dapat dicapai untuk menerapkan perencanaan suksesi di instansi pemerintah adalah dengan mengembangkan manajemen talenta ASN.²⁶² Secara filosofis, pengelolaan talenta dapat dianggap sebagai pilar sistem merit yang diusung Kementerian PANRB. Secara teoritis, manajemen talenta dipahami sebagai fungsi integral dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) melalui proses identifikasi, perekrutan, pengembangan,

²⁶¹ Yulius Fransisco Angkawijaya et al., 2021, *Kajian Model Identifikasi Kelompok Rencana Suksesi Dalam Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, Civil Service*, hlm. 120.

²⁶² Wawanudin, W., & Sudarno, R. Pelaksanaan sistem Merit dalam UU Asn, *Wewenang Kasn dan Analisis Peraturan Perundang-undangan yang Berpengaruh terhadap Wewenang Kasn*, Jurnal MoZaiK, 10(1), Tahun 2018, hlm 26-40.

mempertahankan dan penempatan orang-orang atau sumber daya manusia yang bertalenta tinggi di berbagai organisasi lain.²⁶³

Pentingnya peran manajemen talenta dalam sistem merit tercermin dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang menyatakan bahwa salah satu kriteria sistem merit adalah manajemen karir, yang terdiri dari: perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta. Selain itu, berbagai penelitian terkait konsep manajemen talenta nasional telah lama dilakukan, namun dalam praktiknya masih banyak menghadapi tantangan.

264

Salah satu tantangan terkait pergantian jabatan ASN, khususnya pada jabatan pimpinan di instansi pemerintah, saat ini dinilai telah selesai untuk sementara, sehingga menunjukkan bahwa definisi menyeluruh mengenai tim perencana suksesi belum berhasil diidentifikasi. Penentuan tim permanen sebagai bagian dari manajemen talenta harus didasarkan pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang berkesinambungan, sehingga penempatan posisi kepemimpinan secara spontan sesuai kebutuhan jangka pendek tentu tidak didasarkan pada prinsip manajemen talenta yang ideal.

Organisasi harus mampu mengkomunikasikan kriteria-kriteria yang dibutuhkan oleh para kandidat mengenai kebutuhan (kompetensi, pengetahuan, keahlian, perilaku) apa saja yang memungkinkan mereka memenuhi

²⁶³ Matutina, 2012, *Manajemen Sumber daya Manusia, Cetakan Kedua*, Gramedia Widia Sarana Indonesia, Jakarta, hlm 33

²⁶⁴ Winarni, S, 2019, Tugas Akhir Program Magister Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung Melalui Pendidikan Dan Pelatihan, Jakarta, hlm. 71.

kualifikasi, dan dapat bekerja dengan baik setelah berhasil menduduki posisi yang strategis.

Menurut Rothwell,²⁶⁵ strategi perencanaan suksesi antara lain: (a) *Simple replacement* mengandalkan terutama pada data atau daftar yang dimiliki organisasi dalam mengidentifikasi *talent*, yang kemudian dicocokkan dengan jabatan-jabatan strategis yang akan diisi; (b) *Full replacement* menekankan pada identifikasi pengganti yang mungkin, meluaskan pencarian kandidat hingga ke tingkat manajerial yang lebih rendah. Baik *simple* maupun *full* mengasumsikan berada pada kondisi lingkungan yang stabil dan jalur karir yang linier dan jelas; (c) *Talent pool development* tidak menekankan investasi hanya pada satu atau dua suksesor, *talent pool* menyediakan banyak kandidat cadangan untuk semua lowongan (baik itu yang belum terlihat, belum direncanakan, maupun yang baru dimasukkan). Strategi *talent pool* juga menyediakan gambaran bagi para pegawai yang memiliki potensi tinggi mengenai kemungkinan kesempatan yang bisa mereka dapatkan dari organisasi di masa mendatang.

Rothwell mendeskripsikan terdapat 7 (tujuh) langkah sistematis dalam perencanaan suksesi yaitu melakukan:

- (1) Komitmen organisasi;
- (2) Evaluasi terhadap kebutuhan atas pekerjaan atau SDM pada saat ini;
- (3) Penilaian kinerja individu;
- (4) Evaluasi terhadap kebutuhan atas pekerjaan atau SDM dimasa mendatang;

²⁶⁵ *Op. Cit*, hlm. 34.

- (5) Identifikasi atas potensi individu untuk masa mendatang;
- (6) Pengembangan untuk menghilangkan *gap*; dan
- (7) Evaluasi pengembangan suksesi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa prinsip dalam pelaksanaan perencanaan suksesi, yaitu diantaranya transparansi (*transparency*): informasi dan prosesnya terbuka bagi semua pihak, akuntabilitas (*accountability*): proses pelaksanaannya dapat dipertanggungjawabkan, keadilan (*fairness*): adil dalam perlakuan antar individu dan jauh dari diskriminasi, kemandirian (*independent of personal bias*): meminimalisir kesalahan dan bertindak objektif dalam prosesnya.²⁶⁶

Menurut Lynn terdapat tiga dimensi penting dalam manajemen suksesi sebagai suatu proses pengembangan kepemimpinan, yaitu:²⁶⁷

1. Memperkirakan kebutuhan di masa datang.

Dalam menentukan kebutuhan mendatang, proses pengambilan keputusan strategis harus digunakan untuk memfokuskan usaha dan perhatian pada kebutuhan organisasi dan nilai dari posisi atau jabatan yang penting, yang mana jabatan-jabatan tersebut dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan mendatang. Aktivitas ini juga akan mengidentifikasi resiko atau dampak yang ada jika jabatan ini tidak ada atau tidak terisi. Setelah itu akan diidentifikasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk masing-masing jabatan. Selain itu perlu juga dilihat apakah pada

²⁶⁶ N. R. Elias., C. Jensen, *Merit, Luck, and Historical Recognition A More Comprehensive Treatment of Justice in Public Administration*, Vol. 38, No. 4, Tahun 2014, hlm. 472.

²⁶⁷ Lynn, D. B., 2001, *Succession management strategies in public sector organizations Building leadership capital*, Review of Public Personnel Administration, hlm. 78.

jabatan-jabatan yang penting itu akan membutuhkan tambahan atau pengembangan kompetensi dibandingkan dengan yang ada saat ini.

Berdasarkan identifikasi diatas, maka nantinya akan ditemukan metode yang tepat dalam pengembangan kandidat-kandidat yang potensial agar dapat memenuhi kualifikasi jabatan yang disyaratkan. Keseluruhan proses diatas haruslah strategis, artinya berangkat dari strategis organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan di masa datang.

2. Mengidentifikasi pemimpin-pemimpin potensial.

Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis *Merit System*.²⁶⁸ Sedangkan Head Light Ltd menggambarkan tahapan dalam membangun perencanaan suksesi sebagai berikut: (1) Menetapkan posisi kital dan peran utama; (2) Identifikasi kriteria kadindat potensial dan proses penilaian; (3) Alokasi kadindat pada talent pool untuk pengembangan melalui pelatihan dan penugasan; (4) Pengawasan dan evaluasi atas perkembangan individu; (5) Promosi sesuai dengan posisi yang tersedia atas hasil seleksi sesuai dengan posisi yang tersedia atas hasil seleksi sesuai dengan kebutuhan kompetensi pada posisi tersebut.²⁶⁹

Memperhatikan beberapa konsepsi tahapan tersebut, perencanaan suksesi ASN di instansi pemerintah secara strategis dapat dilakukan dan

²⁶⁸ Matheus, T. A., 2012, *Rancangan Inventarisasi Bagi Program Perencanaan Suksesi Pemimpin Cabang PT XYZ*. UI, hlm.89.

²⁶⁹ Matheus, 2012, hlm.76.

dikelola masing-masing Biro atau Devisi SDM/Kepegawaian melalui tahapan:²⁷⁰

1. Penetapan jabatan kunci dalam struktur organisasi.

Jabatan kunci adalah posisi-posisi paling penting, posisi-posisi yang memiliki risiko tertinggi, atau posisi-posisi yang terkait dengan kegiatan utama organisasi. Kejelasan posisi-posisi kunci merupakan pedoman untuk ditindaklanjuti dengan memperjelas berbagai macam kriteria untuk menjadi dasar seleksi *talent pool*. Kriteria jabatan kunci adalah: (a) Merupakan jabatan kepemimpinan yang telah diidentifikasi sebelumnya; (b) Memiliki fungsi krusial bagi jalannya roda pemerintahan; (c) Tugas-tugasnya telah terdefinisi dengan jelas; (d) Upahnya telah disesuaikan; (e) Pengganti jabatan kunci harus ditetapkan melalui proses seleksi dan persiapan yang matang; (f) Pengisi jabatan harus memiliki keterampilan dan pengalaman yang memadai. Penetapan jabatan kunci memiliki manfaat yaitu sebagai dasar pengembangan *talent pool*.

Kejelasan posisi-posisi kunci merupakan pedoman untuk ditindaklanjuti dengan memperjelas berbagai macam kriteria untuk menjadi dasar seleksi *talent pool*. Persyaratan setiap posisi kunci selanjutnya menjadi dasar seleksi talenta (*talent selection*) untuk membangun *talent pool*. Pada tahap ini, setiap instansi melakukan analisa terhadap jabatan yang perlu disuksesikan. Melakukan analisis akan didapatkan informasi

²⁷⁰ Maya. Thamilselvan, R, 2013, *Impact of Talent Management on Employee Performance and Organizational Efficiency*, *Journal Research Scholar*, Department of Management Studies. 10(2), hlm. 453-461.

mengenai jabatan tersebut yang selanjutnya bermanfaat untuk melakukan penyusunan standar kompetensi jabatan kunci.²⁷¹

2. Penyusunan standar kompetensi jabatan kunci dalam struktur organisasi.

Standar kompetensi jabatan merupakan persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh seorang pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Kompetensi tersebut terdiri dari kompetensi keterampilan, pengetahuan, dan perilaku. Standar kompetensi jabatan ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan dan merupakan persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh seorang ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Kompetensi jabatan ASN dapat bermanfaat sebagai acuan paling sedikit untuk: (a) Perencanaan ASN; (b) Pengadaan ASN; (c) Pengembangan karier ASN; (d) pengembangan kompetensi ASN; (e) Sistem informasi manajemen ASN; (f) Kelompok rencana suksesi (*talent pool*) ASN.

Tujuan dari penyusunan standar kompetensi adalah untuk menjaga terlaksananya pengembangan karier ASN berbasis sistem merit dan menentukan kelayakan kompetensi ASN dalam menempati suatu jabatan. Pada tahap ini, organisasi menyusun standar kompetensi berdasarkan kriteria jabatan kunci yang tersedia. Standar kompetensi tersebut kemudian digunakan sebagai acuan atau pedoman dalam membuat asesmen guna

²⁷¹ Malika, D., & Irfani, A, *Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT X*, *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, Tahun 2022, hlm 45–48.

menguji kelayakan pegawai yang akan menempati jabatan kunci yang tersedia.

3. Pengumpulan data ASN

Pengumpulan data ASN adalah proses yang dilakukan guna mendapatkan data Civil talent). Pendekatan asesmen talenta melalui *behavioral approach, projective/fundamental approach, administrative approach. Talent pool* bertujuan untuk mendapatkan kelompok kandidat yang memenuhi persyaratan jabatan dan memiliki minat mengisi posisi jabatan ASN dalam rangka menjamin ketersediaan dan keberlangsungan penyelenggaraan fungsi pemerintahan.²⁷²

Prinsip *talent pool* dilaksanakan terbuka, kompetitif, merit sistem, serta memperhatikan syarat administrasi dan syarat kompetensi. Pelaksanaan asesmen pemegang jabatan minimal menggunakan 2 (dua) alat ukur simulasi, disamping alat ukur psikotes dan wawancara kompetensi berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan, yang dilakukan oleh beberapa Asesor. Pada tahap ini, Asesor melakukan penilaian terhadap para kandidat calon pengisi jabatan kunci. Penilaian tersebut didapatkan dengan menggunakan beberapa metode diantaranya adalah metode wawancara berbasis kompetensi, simulasi, *in-basket exercise, Leaderless Group Discussion (LGD), Rapid Assesment*, dan lainnya secara tepat.²⁷³

²⁷² Moonti, R. M., Ismail, N., Karepoan, J. K., & Djanggih, H, 2018, *Pelaksanaan Pengukuran Prestasi Kerja Terhadap Aparatur Sipil Negara, ASN*, di Dinas Pertanian Provinsi Gorontalo, 12(2), hlm. 151.

²⁷³ Lewis, R.E. Dan Heckman, R.J, 2006, *Talent Management A Critical Review Human Resources Management Review*, 16(2), hlm.139-174.

4. Penyusunan matriks *Human Asset Value (HAV) atau nine box grid*.

HAV matrix atau disebut juga *the nine-box gride* merupakan alat yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja dan potensi para pegawai. Matriks antara kinerja dengan potensi akan menghasilkan enam tipe pegawai dengan perencanaan pengembangan individu (*individual development plan*) yang spesifik untuk setiap individu.

Pada tahap ini, pihak manajemen talenta dapat mengetahui nilai potensi dan nilai kinerja pegawai untuk selanjutnya diberikan tindakan sesuai dengan nilai yang didapat. Pegawai dengan nilai potensi dan nilai kinerja yang tinggi berkesempatan untuk mengikuti suksesi, sedang pekerja dengan nilai potensi dan nilai kinerja dibawahnya perlu mendapatkan tindakan seperti data seluruh pegawai ASN yang akan dilakukan penilaian kelayakan menjadi suksesor dalam perencanaan suksesi. Pengumpulan data ASN adalah proses yang dilakukan guna mendapatkan data-data seluruh ASN yang akan dilakukan penilaian kelayakan menjadi suksesor dalam perencanaan suksesi.²⁷⁴

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini sudah cukup maju, sehingga dalam proses ini digunakan sistem teknologi informasi dalam melaksanakan pengumpulan dan pengolahan data pegawai. Data ASN adalah informasi PNS yang merupakan informasi perorangan dan data riwayat sejak pengangkatan sampai dengan berhenti dan atau pensiun.

²⁷⁴ Krissetyanti, E. P. L., 2013, *Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan PNS, Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1), hlm.1–15.

Data Kepegawaian secara nasional adalah kumpulan dari data pegawai ASN yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan peraturan kepegawaian.

Data ASN yang perlu diolah dan dianalisa untuk keperluan perencanaan suksesi diantaranya adalah data pegawai terkait pemenuhan persyaratan pendidikan, kompetensi manajerial, kompetensi teknis, kinerja, pendidikan dan latihan, pengalaman jabatan, pengalaman penugasan, dan kepribadian. Pada tahap ini, organisasi akan mengolah dan menganalisa data ASN yang terkumpul, untuk kemudian dicocokkan dengan kriteria jabatan yang tersedia. Jika data pegawai memenuhi kriteria yang diinginkan, maka pegawai yang bersangkutan lolos menjadi kandidat dan berkesempatan untuk mengikuti tahap selanjutnya yaitu mengikuti asesmen pemegang jabatan.

5. Pelaksanaan *asesmen* pemegang jabatan

Pelaksanaan asesmen pemegang jabatan merupakan metode terstandar yang dilakukan untuk menilai/mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai ASN dalam suatu jabatan. Tujuan dari pelaksanaan asesmen pemegang jabatan adalah untuk melakukan proses seleksi guna mendapatkan kandidat-kandidat terbaik untuk menjadi bagian pusat pengembangan talenta (*pool of Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara* dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis *Merit System*. perencanaan pengembangan, pelatihan, atau bahkan pemutusan hubungan kerja.²⁷⁵

²⁷⁵ Nugrahani, A., & Wulansari, P. Pengaruh penerapan talent management terhadap pengembangan karier pegawai Studi kasus pada seluruh pegawai di bawah Anggota 1 Bidang Administrasi dan Umum Badan Pengusahaan Batam, *EProceedings of Management*, 5(1) Tahun 2018, hlm. 3.

6. Penyusunan *replacement table chart*.

Replacement table chart adalah teknik prediktif yang digunakan dalam perencanaan suksesi. *Replacement table chart* membantu organisasi memvisualkan peran jabatan kunci, pegawai yang masih berkerja saat ini, dan lowongan yang ada di masa mendatang. Pada tahap ini, informasi-informasi yang berkaitan dengan ketersediaan jabatan kunci, perkiraan waktu yang diperlukan untuk mengisi jabatan kunci, pegawai yang tersedia, dan prioritas suksesi, ditulis secara informatif sehingga memudahkan manajemen puncak dalam melakukan identifikasi jabatan dan pegawai yang dibutuhkan guna terlaksananya suksesi yang efektif. Manfaat dari penyusunan *replacement table chart*, yaitu:

- (a) Memperbesar peluang promosi pegawai ASN secara internal, dengan adanya *replacement table chart* pegawai tidak harus bersusah payah mencari peluang karir baru karena kemampuan, potensi, dan kompetensi para pegawai sudah dapat dilihat dari *replacement table chart* yang tersedia;
- (b) Memudahkan melihat pegawai ASN yang bertalenta seluruh organisasi dan mengidentifikasi siapa saja pegawai ASN yang memiliki peran penting dalam meningkatkan produktifitas organisasi;
- (c) Mempercepat proses seleksi pemilihan kandidat pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan kunci yang sedang kosong dalam struktur organisasi;

- (d) Organisasi lebih siap jika sewaktu-waktu diperlukan pengisi jabatan kunci;
- (e) Organisasi lebih responsif dan memiliki lebih dari satu opsi untuk mengisi jabatan yang kosong.

Suatu organisasi dalam mengidentifikasi jabatan kunci dan kandidat yang akan mengisi jabatan tersebut, pembuatan *replacement table chart* juga memiliki tujuan sebagai berikut:²⁷⁶

- (a) Membantu mengidentifikasi suksesor pada tiap-tiap posisi jabatan kunci;
- (b) Memastikan terlaksananya pengembangan kepemimpinan sebagai aspek formal pengembangan kompetensi pegawai;
- (c) Memastikan adanya pendekatan sistematis untuk menjaga kontinuitas kepemimpinan dalam suatu organisasi;
- (d) Memetakan informasi-informasi yang berkaitan dengan ketersediaan jabatan kunci, perkiraan waktu yang diperlukan untuk mengisi jabatan kunci, pegawai yang tersedia, dan prioritas suksesi, sehingga memudahkan manajemen puncak dalam melakukan identifikasi jabatan dan pegawai yang dibutuhkan.

Dalam perencanaan suksesi ASN perlu mempertimbangkan dan memperhitungkan perubahan lingkungan, menghubungkan suksesi dengan strategi, memandang suksesi sebagai proses yang berkelanjutan, melihat peran kepemimpinan sebagai bagian dari tim bukan individu, serta

²⁷⁶ Kurgat, A. C, 2016, *Talent Management and its Importance for Today's Organizations in Kenya Perspective, a Critical Review*, International Journal of Advances in Management and Economics, 5, hlm.1-8.

penekanan pada kompetensi dan jaringan, bukan hanya pada kemampuan dan pengalaman.

Secara implementatif perencanaan suksesi ASN melibatkan metode-metode evaluasi kinerja yang luas, terstandar, dan pengumpulan informasi mengenai kinerja pegawai ASN dari berbagai perspektif yang digunakan untuk melengkapi penilaian atasan cenderung subjektif dengan data penilaian independen yang objektif terkait dengan kriteria dalam suksesi. Hakikatnya dalam implementasi perencanaan suksesi pada instansi pemerintah harus berubah dari tujuan yang sempit, yaitu pengembangan individu pemimpin, menjadi pengembangan fungsi kepemimpinan dan kelompok pemimpin yang akan memimpin organisasi menghadapi perubahan.²⁷⁷

Pertimbangan terhadap *talent* dapat menjadi sarana yang membantu identifikasi pegawai ASN berpotensi tinggi dan pemimpin masa datang. Pertimbangan terhadap *talent* yang dimaksud adalah lebih kepada pengelolaan *talent* yang dimiliki oleh instansi pemerintah, sehingga nantinya akan diperoleh data yang akurat mengenai kompetensi, keahlian, kemampuan dan kinerja para pegawai ASN, yang akan dicocokkan dengan posisi-posisi strategis dalam jabatan ASN.

Informasi ASN yang evaluatif dan integratif dapat menjadi umpan balik, baik bagi individu ASN maupun setiap instansi pemerintah, sebagai perbaikan penilaian kepemimpinan yang sudah berjalan sebelumnya.

²⁷⁷ Oktaviani, Widya, and Romat Saragih, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia Persero*, *eProceedings of Management* 4.1, 2017, hlm. 76.

Suksesi kepemimpinan ASN disamping untuk memastikan adanya kepemimpinan terjaga secara keberlanjutannya disetiap instansi pemerintah, juga dapat untuk meningkatkan kepemimpinan dimasa datang berdasarkan. Suksesi kepemimpinan ASN ditujukan agar peran-peran strategis dalam setiap instansi pemerintah dapat selalu terisi dan diduduki oleh para pegawai ASN yang memiliki keahlian dan kemampuan secara tepat yang mendukung strategi organisasi.

5.3 Pemetaan Karir ASN Melalui Manajemen Talenta

Reformulasi pengaturan mengenai perencanaan suksesi ASN sebagai sebuah proses yang secara terus-menerus dijalankan guna mengidentifikasi, mengevaluasi dan mengembangkan talenta-talenta terbaik (*high potential talent*) ASN untuk menggantikan posisi-posisi atau jabatan sebagai siklus dalam pergantian kepemimpinan secara dinamis. Membangun perencanaan suksesi dimulai dari perubahan *mindset* bahwa perencanaan suksesi bukanlah sebuah proses untuk mencari pengganti talenta yang hilang, namun juga untuk mempersiapkan setiap instansi pemerintah dapat terus berkompetisi, lebih baik, dan berkesinambungan.²⁷⁸

Perencanaan suksesi lebih berorientasi ke depan untuk menghadapi tantangan lingkungan strategis yang terus berkembang pesat mengikuti dinamika perubahan global. Agar perencanaan suksesi dapat menghasilkan kepemimpinan ASN sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah baik dimasa

²⁷⁸ Oladapo, Victor, 2014, *The Impact of Talent Management on Retention*, Journal of Business Studies Quarterly, 5(3), hlm. 2152-1034.

sekarang maupun dimasa mendatang secara berkelanjutan, diperlukan komitmen bersama antar semua unit pengelola SDM ASN dan semua Pejabat Pengelola Kepegawaian (PPK) seluruh Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah.

Perkembangan yang pesat dan kompleks pada saat itu membawa perubahan penting dalam penyelenggaraan negara. Hal ini tidak hanya berkaitan dengan perubahan kebijakan yang diakibatkannya, namun juga mengenai perubahan dalam manajemen personel sektor publik.²⁷⁹ Perubahan paradigma manajemen personalia sektor publik terlihat dari konsep-konsep yang dikemukakan oleh para peneliti sebelumnya, salah satunya Tompkins yang berpendapat bahwa makna yang jelas dari konsep manajemen personalia strategis dapat mendorong efektivitas manajemen.

Manajemen SDM strategis sektor publik mempunyai peran strategis dalam menjaga kesinambungan kebijakan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini ditegaskan agar SDM bidang non kependidikan mengetahui tujuan strategis lembaga pendidikan, menyusun tujuan dan strategi pengelolaan personel yang sesuai dengan tujuan lembaga pendidikan (integrasi vertikal), sesuai dengan personel. pengelolaan antara politik dan praktik (integrasi horizontal).²⁸⁰

Berdasarkan apa yang telah disinggung pada bagian awal, saat ini proses pengembangan karir melalui manajemen talenta dengan menggunakan

²⁷⁹ Taupik Rahman, 2017, *Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik Studi Deskriptif Di Kelurahan Long Kali Kabupaten Paser*, eJournal Ilmu Pemerintahan, 2017, 5,2, hlm. 661-672.

²⁸⁰ Bhakti Gusti Walinegoro & Junaidul Fitriyono, *Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, Praktik Dan Peluang Inovasi*, 2 *Civil Service Journal* 17, no. 1, 2023, hlm. 16.

sistem merit masih terdapat beberapa permasalahan, permasalahan sebagaimana dimaksud yaitu terkait dengan adanya ketentuan yang ada didalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara yang tidak mengatur masa berlaku sertifikat hasil asesment serta Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara juga tidak menjamin adanya kepastian hukum bagi ASN yang telah melakukan assesment dapat segera diangkat/dipromosikan.

Ketentuan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara yang tidak mengatur hal-hal di atas menjadi masalah serius dan pada akhirnya berakibat pada kerugian yang diderita oleh ASN, sehingga demi terjamin nya kepastian hukum bagi ASN yang telah melakukan assesment perlu ditambah dan direformulasi atas Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, dengan menambah beberapa pengaturan yang ada didalam ketentuan tersebut.

Penambahan ketentuan yang dapat menjamin kepastian hukum pengangkatan ASN yang telah dilakukan assesment sejalan dengan adanya prinsip dan teori kepastian hukum. Teori kepastian hukum merupakan salah satu dari tujuan hukum, dan dapat dikatakan bahwa kepastian hukum merupakan bagian dari upaya untuk mewujudkan keadilan. Kepastian hukum mengacu pada keyakinan bahwa hukum akan diimplementasikan secara konsisten dan adil, tanpa memandang siapa pelakunya. Dengan demikian,

kepastian hukum memiliki dua aspek penting: pelaksanaan dan penegakan hukum terhadap tindakan yang melanggar hukum.

Dalam konteks kepastian hukum, setiap individu memiliki kemampuan untuk memperkirakan konsekuensi hukum dari tindakan yang mereka lakukan. Hal ini menciptakan kerangka kerja yang jelas dan dapat diprediksi, yang penting untuk memastikan konsistensi dan keadilan dalam sistem hukum.

Kepastian hukum juga penting untuk mewujudkan prinsip-prinsip persamaan di hadapan hukum tanpa adanya diskriminasi. Ini berarti bahwa setiap individu, tanpa memandang status atau latar belakang mereka, harus tunduk pada aturan hukum yang sama. Kepastian hukum menegaskan bahwa hukum harus diterapkan secara objektif dan adil bagi semua orang.

Kata "kepastian" dalam konteks kepastian hukum memiliki kaitan erat dengan asas kebenaran. Ini menunjukkan bahwa kepastian hukum harus didasarkan pada aturan yang jelas dan dapat diinterpretasikan dengan cara yang konsisten oleh lembaga penegak hukum.

Dalam kepastian hukum, individu dapat dengan yakin menjalankan perilaku yang sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Sebaliknya, tanpa kepastian hukum, individu mungkin merasa tidak yakin atau ragu-ragu dalam menjalankan perilaku karena ketidakjelasan aturan yang berlaku.

Gustav Radbruch, seorang filsuf dan ahli hukum terkenal, juga menjelaskan bahwa kepastian hukum merupakan salah satu tujuan utama dari hukum itu sendiri. Hal ini menekankan pentingnya memastikan bahwa hukum memberikan pedoman yang jelas dan dapat diandalkan bagi masyarakat dalam

menjalani kehidupan sehari-hari mereka. Kepastian hukum merupakan prasyarat penting untuk mencapai keadilan dan keberlanjutan dalam sistem hukum.

Nusrhasan Ismail berpendapat bahwa penciptaan dalam kepastian hukum dalam peraturan perundang-undangan memerlukan beberapa persyaratan yang berhubungan dengan struktur internal dalam norma hukum itu sendiri.²⁸¹ Persyaratan internal yang dimaksud oleh Nusrhasan Ismail ialah sebagai berikut:

1. Adanya kejelasan konsep yang digunakan. Norma hukum tersebut berisi mengenai deskripsi dari perilaku tertentu yang kemudian dijadikan menjadi satu ke dalam konsep-konsep tertentu pula.
2. Hadirnya kejelasan hirarki yang dinilai penting, karena menyangkut sah atau tidak sahnya. Serta mengikat atau tidak mengikatnya dalam suatu peraturan perundang-undangan yang dibuat. Kejelasan hirarki tersebut, dapat memberikan arahan sebagai bentuk dari hukum yang memiliki kewenangan untuk dapat membentuk suatu peraturan dari perundangundangan tertentu.
3. Adanya konsistensi pada norma hukum perundang-undanga. Maksudnya, ketentuan yang ada pada sejumlah peraturan undang-undang tersebut memiliki kaitan dengan satu subyek tertentu dan tidak saling bertentangan dengan satu dan yang lainnya.

²⁸¹ Nur Hasan Ismail, 2007, *Perkembangan Hukum Pertanahan, Pendekatan Ekonomi – Politik*, HUMA dan Magister Hukum UGM, Jogjakarta Dalam Ngobrolin Hukum Obrolan Ringan Seputar Hukum, Memahami Kepastian Dalam Hukum, <https://ngobrolin.hukum.wordpress.com/2013/02/05/35-Herowati>.

Nusrhasan Ismail menjelaskan bahwa kepastian hukum menghendaki adanya suatu upaya peraturan hukum dalam undang-undang yang dibuat oleh pihak-pihak berwenang maupun berwibawa. Aturan yang dibentuk tersebut memiliki suatu aspek yang yuridis serta dapat menjamin adanya kepastian bahwa hukum memiliki fungsi sebagai sebuah peraturan yang harus dan wajib ditaati oleh masyarakat atau warga negaranya.

Menurut Apeldoorn, kepastian hukum memiliki dua segi yang harus dipahami, segi yang pertama adalah mengenai *bepaalbaarheid* atau dapat dibentuknya hukum melalui beberapa hal yang sifatnya adalah konkret. Artinya, pihak yang mencari keadilan dapat mengetahui bahwa hukum dalam hal khusus sebelum memulai suatu perkara. Segi kedua, kepastian hukum memiliki arti kemanan hukum. Apeldoorn mengemukakan bahwa kepastian hukum merupakan suatu perlindungan bagi beberapa pihak terhadap kesewenangan seorang hakim.

Paradigma positivisme, dari Apeldoorn mengemukakan bahwa definisi hukum haruslah melarang seluruh aturan yang ada dan mirip menyerupai hukum, akan tetapi tidak memiliki sifat untuk memerintah atau perintah yang berasal dari otoritas yang memiliki kedaulatan. Kepastian hukum menurut Apeldoorn haruslah dijunjung dengan tinggi, apapun akibatnya serta tidak ada alasan apapun untuk tidak menjunjung tinggi kepastian hukum karena sesuai dengan paradigmanya, hukum positif dalam kepastian hukum adalah satu-satunya hukum.

Teori Kepastian Hukum menurut para ahli tersebut, bahwa kepastian hukum dapat mengandung beberapa arti yaitu adanya kejelasan, tidak boleh menimbulkan multi tafsir dalam hukum tersebut, tidak boleh bersifat kontradiktif antar peraturan satu dengan lainnya serta peraturan tersebut dapat dilaksanakan. Hukum yang berlaku dan telah ditetapkan oleh pihak berwenang dan berwibawa dalam hal ini pemerintah, haruslah tegas di dalam masyarakat, mengandung keterbukaan sehingga masyarakat dapat memahami makna dari peraturan atau ketentuan hukum yang telah ditetapkan oleh pihak-pihak berwenang tersebut.

Hukum menurut Teori Kepastian Hukum dari para ahli, tidak boleh memiliki sifat yang kontradiktif. Sebab, jika bersifat kontradiktif maka hukum tersebut akan menjadi sumber keraguan. Kepastian hukum sendiri dapat menjadi perangkat hukum untuk suatu negara yang memiliki kejelasan, dan dapat menjamin hak maupun kewajiban dari setiap warga negara sesuai dengan budaya yang ada pada masyarakat tersebut.

Penambahan ketentuan yang dapat menjamin kepastian hukum pengangkatan ASN yang telah dilakukan assessment sangat penting untuk memastikan bahwa prinsip dan teori kepastian hukum terlaksana secara efektif dalam konteks administrasi publik. Prinsip kepastian hukum adalah salah satu pilar utama dalam sistem hukum yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan hukum yang stabil, konsisten, dan adil bagi masyarakat. Memiliki ketentuan yang jelas dan dapat diprediksi, individu maupun lembaga akan

dapat mengambil keputusan dengan keyakinan dan memperkirakan konsekuensi dari tindakan mereka.

Dalam konteks administrasi kepegawaian, kepastian hukum menjadi sangat relevan, terutama dalam proses pengangkatan atau promosi ASN. Proses tersebut haruslah transparan, konsisten, dan adil bagi semua pihak yang terlibat. Dalam praktiknya, seringkali terjadi ketidakpastian terkait dengan prosedur dan kriteria pengangkatan, sehingga menyebabkan keraguan dan ketidakpuasan di kalangan ASN.

Ketentuan yang jelas dan tegas dalam peraturan atau undang-undang terkait, pemerintah dapat memastikan bahwa proses pengangkatan ASN yang telah dilakukan assessment berjalan sesuai dengan prinsip kepastian hukum. Hal ini mencakup penegasan mengenai batas waktu keberlakuan hasil assessment, prosedur pengangkatan berbasis meritokrasi, dan jaminan bahwa keputusan pengangkatan didasarkan pada kualifikasi dan prestasi yang objektif.

Misalnya, Pemerintah dapat mengeluarkan peraturan yang menetapkan bahwa hasil assessment bagi ASN memiliki masa berlaku yang jelas, sehingga ASN yang telah dinyatakan layak dapat segera diangkat atau dipromosikan tanpa menunggu waktu yang tidak ditentukan. Hal ini akan menghilangkan ketidakpastian dan ketidakadilan yang mungkin timbul akibat lamanya proses pengangkatan.

Secara rinci mengenai prosedur seleksi dan pengangkatan, termasuk kriteria dan standar evaluasi yang harus dipenuhi oleh para calon ASN. Dalam hal ini ASN yang telah menjalani assessment akan memiliki gambaran yang

jelas mengenai apa yang diharapkan menjadi standar keberhasilan dalam proses seleksi.

Pemerintah dapat memperkuat mekanisme pengawasan dan akuntabilitas dalam proses pengangkatan ASN. Hal ini melibatkan pembentukan lembaga independen yang bertugas untuk memastikan bahwa proses seleksi dan pengangkatan dilakukan secara objektif, transparan, dan bebas dari intervensi politik atau nepotisme.

Ketentuan yang jelas dan mekanisme pengawasan yang kuat, prinsip kepastian hukum dalam pengangkatan ASN dapat terwujud secara lebih efektif. Ini tidak hanya akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap integritas dan objektivitas sistem administrasi publik, tetapi juga akan memastikan bahwa ASN yang terpilih benar-benar berkualitas dan mampu memenuhi tuntutan peran dan tanggung jawab mereka dalam melayani masyarakat.

Dalam konteks teori kepastian hukum, penambahan ketentuan tersebut juga akan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan utama hukum, yaitu menciptakan lingkungan hukum yang stabil, adil, dan dapat diprediksi bagi seluruh warga negara. Upaya untuk memperkuat kepastian hukum dalam pengangkatan ASN tidak hanya merupakan langkah yang penting dalam reformasi administrasi publik, tetapi juga merupakan bagian integral dari upaya lebih luas untuk memperkuat supremasi hukum dan mewujudkan keadilan sosial dalam masyarakat.

Demi menjamin adanya kepastian hukum bagi ASN dalam mendapatkan promosi sesuai dengan jabatan dan hasil asesment, maka

diperlukan perubahan atau revisi atas Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, khususnya yang mengatur mengenai manajemen talenta dengan perubahan yang dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini.

Tabel : 3
Temuan Penataan Jabatan Aparatur Sipil Negara Berbasis
Sistem Merit Untuk Mewujudkan *Good Governance*

Peraturan Yang Bermasalah	Eksisting	Ideal
<p>Pasal 17 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara</p>	<p>Pasal 17 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.</p> <p>(1) Terhadap kandidat talenta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16, dilakukan identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta melalui: a. Pemingkatan kinerja dalam kategori status kinerja yang terdiri dari: di atas ekspektasi, sesuai ekspektasi, dan di bawah ekspektasi; dan b. Penentuan tingkatan potensial dalam kategori tinggi, menengah, dan rendah melalui assessment center, uji kompetensi, rekam jejak jabatan, dan/atau pertimbangan lain sesuai kebutuhan instansi atau nasional.</p> <p>(2) Identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui metode pengujian, pengukuran, dan/atau pemingkatan yang terdiri</p>	<p>Pasal 17 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.</p> <p>(1) Terhadap kandidat talenta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16, dilakukan identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta melalui: a. Pemingkatan kinerja dalam kategori status kinerja yang terdiri dari: di atas ekspektasi, sesuai ekspektasi, dan di bawah ekspektasi; dan b. Penentuan tingkatan potensial dalam kategori tinggi, menengah, dan rendah melalui assessment center, uji kompetensi, rekam jejak jabatan, dan/atau pertimbangan lain sesuai kebutuhan instansi atau nasional.</p> <p>Idealnya perlu penambahan ayat yang semula Pasal 17 ayat (1) dan (2) perlu diubah menjadi Pasal 17 (1), (2) dan (3).</p> <p>(3) bagi ASN yang telah</p>

	<p>dari: a. Hasil Penilaian Kinerja selama melaksanakan tugas jabatan yang terdistribusi dalam unit dan/atau instansi. b. Assesment Center untuk mengukur/menilai potensi talenta yang meliputi kemampuan intelektual, kemampuan interpersonal, kesadaran diri (self awareness), kemampuan berpikir kritis dan strategis (critical and strategic thinking), kemampuan menyelesaikan permasalahan (problem solving), kecerdasan emosional (emotional quotient), kemampuan belajar cepat dan mengembangkan diri (growth mindset), serta motivasi dan komitmen (grit) talenta. c. Uji Kompetensi yang mencakup pengukuran Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural, yang dilakukan oleh assessor secara objektif dalam rangka pemetaan talenta; d. Rekam jejak jabatan, antara lain aspek pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan, pengalaman dalam jabatan, serta integritas dan moralitas; e. Pertimbangan lain yang terdiri dari: kualifikasi pendidikan sesuai rumpun jabatan, preferensi karier, dan pengalaman kepemimpinan organisasi.</p>	<p>mengikuti uji pengujian, pengukuran, dan/atau pemeringkatan, sebagaimana diatur/disebutkan didalam ayat (2) huruf a, b dan c, diberikan sertifikat yang tetap berlaku kecuali ASN sebagaimana dimaksud sudah dikatakan tidak layak menjadi ASN menurut Undang-Undang.</p>
<p>Pasal 19 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara</p>	<p>Pasal 19 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Talenta yang telah dipetakan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17</p>	<p>Pasal 19 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Penambahan ketentuan huruf c. yang semula ketentuan Pasal 19</p>

	<p>selanjutnya dapat dilaksanakan:</p> <p>a. pengembangan talenta dan retensi talenta; dan/atau</p> <p>b. penempatan talenta yang termasuk dalam kotak 9 (sembilan) dan/atau kelompok rencana suksesi.</p>	<p>huruf a dan b, sekarang perlu diubah dengan Pasal 19 huruf a, b dan c</p> <p>Idealnya perlu penempatan talenta yang termasuk dalam kotak 9 (sembilan) dan/atau kelompok rencana suksesi sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) wajib segera ditetapkan untuk diangkat sekurang-kurangnya dalam jangka waktu 1 (satu) tahun sejak ditetapkan lulus uji penilaian sebagaimana diatur didalam Pasal 17.</p>
<p>Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara</p>	<p>Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, mengatur secara Teknik mengenai jaminan P3K untuk mengikuti proses assessment dalam mengembangkan kariernya untuk menduduki jabatan struktural.</p>	<p>Penambahan ketentuan didalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.</p> <p>Idealnya perlu mengatur mengenai formasi dan kedudukan PPPK Untuk mengisi jabatan struktural tertentu pada suatu institusi baik dilevel pemerintah pusat maupun daerah.</p>

Sumber: Data Sekunder, hasil penelitian peneliti Tahun 2024.²⁸²

Berdasarkan tabel tersebut di atas, menunjukkan bahwa perubahan ketentuan yang diusulkan dalam tabel tersebut memiliki makna dan implikasi yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas dan keadilan dalam proses identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta dalam manajemen kepegawaian, khususnya dalam konteks pengangkatan ASN. Dalam menganalisis perubahan

²⁸² Sumber: *Data Sekunder*, Tahun 2024.

tersebut, akan dipertimbangkan perbedaan antara kondisi eksisting dan kondisi idealis yang diusulkan, serta pentingnya penambahan ketentuan baru.

Pertama, pada Pasal 17 terdapat penambahan pada ayat (3) yang mengatur tentang sertifikat yang tetap berlaku bagi ASN yang telah mengikuti uji penilaian. Penambahan ini memberikan kejelasan dan kepastian hukum bagi ASN yang telah menjalani proses penilaian, bahwa sertifikat yang mereka peroleh akan tetap berlaku kecuali mereka dinyatakan tidak layak sesuai dengan Undang-Undang. Hal ini sangat penting untuk menjaga kepercayaan ASN terhadap integritas dan objektivitas proses penilaian.

Pada konteks perubahan ketentuan yang diusulkan terkait sertifikat yang tetap berlaku bagi ASN yang telah mengikuti uji penilaian, penting untuk memahami implikasi dari ketentuan tersebut terhadap berbagai kondisi individu ASN. Ketentuan ini mengisyaratkan bahwa sertifikat hasil penilaian akan tetap berlaku kecuali terjadi kondisi tertentu yang secara tegas menyatakan bahwa ASN tersebut tidak lagi layak menjabat, sesuai dengan ketentuan undang-undang.

Salah satu kondisi yang dinyatakan tidak layak dalam ketentuan tersebut di atas adalah kematian ASN. Jika seorang ASN meninggal dunia, sertifikat hasil penilaian yang mereka peroleh tidak akan lagi berlaku karena mereka secara alami tidak lagi dapat menjalankan tugas-tugas jabatan yang bersangkutan. Hal ini merupakan hal yang wajar dan umum dalam konteks administrasi kepegawaian, di mana kematian seseorang akan mengakhiri secara otomatis status kepegawaian dan segala kewenangan yang terkait.

Dalam kondisi sakit keras yang menyebabkan seseorang tidak mampu menduduki jabatan-jabatan tertentu juga menjadi pertimbangan dalam keabsahan sertifikat hasil penilaian. Jika seorang ASN mengalami kondisi sakit parah yang menghambat kemampuannya untuk menjalankan tugas-tugas jabatan dengan efektif, maka sertifikat hasil penilaian yang dimilikinya mungkin perlu ditinjau kembali sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Kondisi hilang ingatan atau pensiun. Hilangnya ingatan atau kondisi kesehatan yang memburuk hingga mengganggu kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas-tugas jabatan juga menjadi faktor yang dapat mempengaruhi validitas sertifikat hasil penilaian. Kondisi pensiun, seseorang secara resmi mengakhiri keterlibatannya dalam jabatan ASN dan tidak lagi menjalankan tugas-tugas kepegawaian.

Mekanisme administratif yang mengakui realitas kondisi individu dan mengatur status kepegawaian mereka secara proporsional. Tujuan utama dari ketentuan ini adalah untuk memastikan bahwa keputusan terkait dengan pemeliharaan atau pembatalan sertifikat hasil penilaian dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan administratif dan keadilan bagi semua pihak yang terlibat.

Kedua, pada Pasal 19, terdapat penambahan pada huruf c yang mengatur tentang penempatan talenta yang telah dipetakan dalam kotak 9 (sembilan) atau kelompok rencana suksesi. Penambahan ini memberikan kejelasan mengenai kewajiban untuk segera menetapkan penempatan bagi talenta yang telah lulus uji penilaian. Proses penempatan talenta menjadi lebih

terstruktur dan tidak terlambat, sehingga mampu mempercepat proses pengembangan dan pemanfaatan potensi talenta yang ada.

Perubahan-perubahan ini penting dalam konteks menciptakan lingkungan administrasi kepegawaian yang lebih efektif, transparan, dan adil serta mewujudkan daya saing.²⁸³ Melalui penambahan ketentuan yang lebih spesifik dan jelas, pemerintah dapat mengurangi ketidakpastian dan potensi penyalahgunaan kekuasaan dalam proses pengangkatan ASN. Selain itu, penambahan ketentuan juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap keadilan dan integritas sistem administrasi publik.

Perubahan ini sejalan dengan prinsip-prinsip teori kepastian hukum yang menekankan pentingnya kejelasan, konsistensi, dan ketepatan dalam penerapan aturan hukum. Penambahan ketentuan baru juga bertujuan untuk memastikan bahwa proses identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta dilakukan secara objektif dan transparan, sesuai dengan prinsip-prinsip meritokrasi dan keadilan.

Pencapaian tujuan tersebut, sangat penting bagi pemerintah untuk memastikan bahwa perubahan-perubahan ini diimplementasikan dengan baik dan diawasi secara ketat. Sistem manajemen kepegawaian dapat berfungsi secara optimal dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi talenta yang ada untuk kemajuan dan kesejahteraan bangsa dan negara.

Temuan peneliti sebagaimana dijelaskan diatas, merupakan sesuatu yang dapat meminimalisir adanya ketidakadilan dan ketidakpastian hukum

²⁸³ Perkasa, D. H, 2016, *Meningkatkan Peran Dan Nilai Strategis MSDM Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi Perspektif Competence Dan Talent Management*, Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, Vol. 02. NO. 02, hlm.612-625.

dalam penataan jabatan dengan menggunakan sistem merit, ASN yaitu PNS dan PPPK, dapat mengembangkan kariernya dengan lebih adil dimana proses pelaksanaan sistem merit dalam penataan jabatan dapat dipertanggungjawabkan sesuai prinsip-prinsip good governance yang menuntut adanya prinsip akuntabilitas, keadilan dan kepastian dalam menjalankan suatu pemerintahan, khususnya berkaitan dengan pengembangan karier ASN.

5.4. Urgensi Penataan Karier ASN Berdasarkan Sistem Merit Dalam Manajemen Talenta Guna Mewujudkan *Good Governance*

Penerapan sistem merit dalam administrasi ASN merupakan salah satu amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Penerapan sistem merit ini diharapkan pengangkatan, mutasi, promosi, gaji, penghargaan dan pengembangan karier pegawai itu sendiri akan didasarkan pada kualifikasi, keterampilan dan kinerja pegawai. Bahwa sistem ini tidak hanya menciptakan rasa keadilan di kalangan pegawai, namun juga dapat berujung pada peningkatan keterampilan dan kinerja pegawai tersebut. Dalam memastikan terlaksananya sistem merit ini dengan benar, Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dibentuk untuk memantau kepatuhan terhadap standar dasar, aturan etika, dan perilaku pegawai ASN.

Sukses atau gagalnya tata kelola pemerintahan yang baik ditentukan oleh partisipasi dan sinergi tiga aktor utama yaitu. pejabat publik, masyarakat dan sektor swasta. Pejabat publik merupakan salah satu pemain terpenting dalam proses administrasi publik dan mempunyai kendali penuh terhadap proses administrasi. Mendukung keberhasilan penyelenggaraan negara, peran

serta penyelenggara negara sangat ditentukan oleh pemahaman konsep *good governance* dan praktik-praktik terkait birokrasi negara, serta pengelolaan birokrasi negara tersebut.

Aparatur Sipil Negara yang baik adalah sebuah alat yang dapat menyediakan segala kebutuhan masyarakat bahkan sebelum masyarakat memintanya. Jadi bisa dikatakan pejabat publik harus memahami apa yang diinginkan dan dibutuhkan masyarakat. Dalam situasi ini, hati nurani aparatur pemerintah adalah hati nurani masyarakat itu sendiri. Menurut Widodo,²⁸⁴ bahwa para pegawai negeri, baik di pusat maupun daerah harus mampu mengubah posisi dan perannya dalam penyelenggaraan pelayanan publik, yaitu menata dan mengelola dari pecinta, pelayan, hingga yang ingin memanfaatkan. pendekatan yang kuat terhadap sikap menolong yang fleksibel, kolaboratif dan dialogis, dan dari cara-cara yang mengubah slogan menjadi cara-cara yang realistis dan pragmatis dalam melakukan sesuatu.

Dalam mencapai serta melakukan pelayanan publik yang baik, hal tersebut haruslah mendasarkan pada tiga prinsip utama dari konsep *good governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, dan partisipatif. Prinsip-prinsip inilah yang menjadi landasan dalam upaya meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Pertama-tama, prinsip transparansi merupakan hal yang sangat penting dalam konteks pelayanan publik. Transparansi mengindikasikan bahwa semua informasi terkait dengan proses, kebijakan, dan hasil pelayanan publik haruslah

²⁸⁴ Joko Widodo, 2001, *Good Governance Telaan Dari Dimensi Akuntabilitas Dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi Dan Otonomi Daerah*, Insan Cendekia, Surabaya, hlm. 31.

bersifat terbuka dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan. Masyarakat memiliki hak untuk mengetahui dan memantau segala kegiatan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik, sehingga tercipta rasa kepercayaan dan integritas dalam hubungan antara pemerintah dan masyarakat.²⁸⁵

Kedua, prinsip akuntabilitas menekankan pentingnya pertanggung jawaban dalam setiap tahap proses pelayanan publik. Artinya, setiap keputusan dan tindakan yang diambil oleh penyelenggara pelayanan publik harus dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Hal ini mencakup kewajiban untuk memberikan penjelasan yang jelas dan transparan terkait dengan hasil-hasil yang dicapai serta penggunaan sumber daya publik yang dilakukan. Akuntabilitas yang kuat, maka akan tercipta kontrol sosial yang efektif dan meningkatkan kinerja serta integritas penyelenggara pelayanan publik.²⁸⁶

Prinsip partisipatif menekankan pentingnya keterlibatan aktif masyarakat dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Partisipasi publik memungkinkan masyarakat untuk memberikan masukan, pendapat, serta umpan balik terhadap pelayanan yang diberikan. Dengan demikian, penyelenggara pelayanan publik dapat memahami kebutuhan dan harapan masyarakat dengan lebih baik, serta dapat meningkatkan responsivitas dan relevansi dari pelayanan yang disediakan. Dalam konteks ini, partisipasi publik

²⁸⁵ Nisa R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A, 2016, *Pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan*, Studi pada karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Timur, Surabaya, *Jurnal Administrasi Bisnis JAB*, 39(2), hlm. 96.

²⁸⁶ Suko Priyono Bambang, 2003, *Analisis Pengaruh Kesesuaian Hubungan Strategi, Struktur dan Sistem Karier Pada Kinerja Perusahaan Manufaktur*, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, STIE Stikubank Semarang, hlm. 74.

juga menciptakan rasa memiliki yang kuat terhadap kebijakan dan program yang dilaksanakan oleh pemerintah.²⁸⁷

Ketiga prinsip tersebut saling melengkapi dan mendukung satu sama lain dalam menciptakan lingkungan pelayanan publik yang berkualitas dan efektif. Transparansi membuka ruang untuk akuntabilitas yang lebih kuat, sementara partisipasi publik memperkuat kedua prinsip tersebut dengan melibatkan masyarakat secara langsung dalam proses pembuatan keputusan dan implementasi kebijakan. Dalam upaya meningkatkan pelayanan publik yang berkualitas, penting bagi pemerintah dan instansi terkait untuk terus memperkuat dan mengimplementasikan prinsip-prinsip tersebut dalam setiap aspek penyelenggaraan pelayanan publik. Berkaitan dengan penelitian disertasi ini asas dan prinsip *good governance* yang wajib dilaksanakan dalam pelaksanaan sistem merit adalah prinsip akuntabilitas dan prinsip transparansi.

Akuntabilitas merujuk kepada pertanggungjawaban seseorang kepada pihak yang memiliki hak untuk meminta pertanggungjawaban. Pernyataan demikian selaras dengan apa yang di katakan oleh Sedarmayanti yang mendefinisikan akuntabilitas sebagai kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang atau suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.²⁸⁸

²⁸⁷ Kaswan, & Akhyadi, A. D. 2015, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dari Konsep, Paradigma, dan Fungsi Sampai Aplikasi*, Alfabeta, Bandung, hlm. 4.

²⁸⁸ Andi Safriani, *Telaah Terhadap Asas Akuntabilitas Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah, Jurnal Jurisprudente, Vol 4 Nomor 1 Tahun 2017*, hlm. 1-17.

Dalam konteks penelitian ini peneliti akan menerapkan bahwa kegiatan Sistem Merit harus menerapkan prinsip akuntabilitas karena merupakan fondasi utama dari good governance atau tata kelola yang baik. Prinsip akuntabilitas dalam konteks sistem merit menjamin bahwa setiap tindakan, keputusan, dan proses yang terjadi dalam pengembangan karier ASN dapat dipertanggungjawabkan secara jelas dan transparan kepada publik serta pihak-pihak yang berkepentingan.

Berkaitan dengan prinsip Transparansi, dimana prinsip ini memiliki arti keterbukaan (*openness*) pemerintah dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan sumber daya publik kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi.²⁸⁹ Transparansi (*transparency*) secara harfiah adalah jelas (*obvious*), dapat dilihat secara menyeluruh (*able to be seen through*). Transparansi adalah keterbukaan dalam melaksanakan suatu proses kegiatan.²⁹⁰

Transparansi dilakukan oleh pemerintah yang melaksanakan kebijakan kepada masyarakat yang menjadi sasaran kebijakan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. asas transparansi juga pada prinsipnya menekankan lebih kepada kewajiban Negara/Pemerintah untuk membuka diri terhadap hak masyarakat untuk mendapatkan informasi yang benar, jujur, dan

²⁸⁹ Deti Kumalasari, Ikhsan Budi Riharjo, *Transparansi dan Akuntabilitas Pemerintah Desa dalam Pengelolaan Alokasi Dana Desa*, Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi, Volume 9, November, 2015, hlm. 3.

²⁹⁰ Arifin Tahir, 2015, *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*, Alfabeta, Bandung, hlm.109.

tidak diskriminatif dengan tetap menghormati perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan dan rahasia Negara.²⁹¹

Asas transparansi dalam konteks penelitian ini, digunakan oleh peneliti untuk menanungi pelaksanaan sistem merit, dimana asas ini mengkehendaki bahwa informasi yang berkaitan baik langsung ataupun tidak langsung terhadap pelaksanaan sistem merit dalam pengembangan karir ASN perlu dilakukan secara terbuka, terbuka memiliki makna dan penekanan bahwasanya informasi tersebut harus benar-benar dapat diakses dengan mudah oleh ASN yang bersangkutan, khususnya berkaitan tentang pengisian/ promosi jabatan bagi ASN yang telah melakukan proses penilaian/ *assesment*.

Reformulasi pengaturan sistem merit dalam manajemen talenta memiliki urgensi yang meningkat dalam rangka mewujudkan *good governance*, khususnya terkait dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi. Sistem merit yang efektif dan berintegritas menjadi landasan utama dalam memastikan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dipilih dan dipromosikan memenuhi standar kualitas dan kebutuhan organisasi dengan adil dan objektif.²⁹²

Pertama-tama, prinsip akuntabilitas memastikan bahwa setiap langkah dalam sistem merit harus dapat dipertanggungjawabkan secara jelas dan terbuka. Hal tersebut berkaitan dengan pembuatan keputusan yang didasarkan pada kriteria yang telah ditetapkan secara obyektif dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan politik atau pribadi. Reformulasi sistem merit harus memperkuat

²⁹¹ *Ibid.*, hlm. 89.

²⁹² S. J. McNamee, 2004, *The Meritocracy Myth.*, New York: Rowman & Littlefield Publishers, hlm. 87.

mekanisme pertanggungjawaban, termasuk transparansi dalam proses seleksi, penilaian, dan promosi, sehingga masyarakat dan pihak-pihak terkait dapat memantau dan mengevaluasi keputusan yang dibuat.²⁹³

Kedua, transparansi merupakan aspek penting dari *good governance* yang melibatkan keterbukaan dan aksesibilitas informasi terkait dengan sistem merit. Dalam meningkatkan transparansi, pelaksanaan sistem merit menjadi lebih terbuka dan dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Informasi mengenai kriteria seleksi, prosedur penilaian, dan hasil evaluasi harus disampaikan secara jelas dan mudah diakses oleh masyarakat. Ini tidak hanya memperkuat kepercayaan publik terhadap keberlanjutan sistem merit, tetapi juga memberikan kesempatan bagi pihak-pihak terkait untuk memberikan masukan dan kritik yang membangun.

Penerapan sistem merit pada lembaga-lembaga negara adaah hal “mendesak” untuk mewujudkan ASN profesional yang mampu mendukung tercapainya tujuan reformasi birokrasi, yakni meningkatkan kesejahteraan masyarakat. birokrasi dan pelayanan yang efisien dan berfungsi. Pemerintah harus mencegah perubahan yang cepat di seluruh dunia dengan membangun sumber daya manusia di sektor pemerintahan agar Indonesia mampu bersaing secara global.

Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak berfungsi dengan baik, hal ini disebabkan kurangnya informasi dari lembaga tempatnya bekerja. Dalam

²⁹³ Savitri, C., & Suherman, E, 2017, *Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai UBP Karawang*, *Jurnal Buana Ilmu*, Vol. 01, hlm. 130–144.

rangka pelayanan publik, negara harus memenuhi hal-hal sebagai berikut dalam pemenuhan tugas nasional dan tugas pembangunan:²⁹⁴

1. Pemberian ketentuan hukum yang diperlukan dalam pelaksanaan UU ASN, terutama ketentuan yang berkaitan dengan penempatan dan status, pedoman model karier, dan lain-lain;
2. Mendorong dan mengembangkan lembaga negara yang tingkat penerapan sistem merit dalam Manajemen ASN masih belum baik guna mengangkat penerapan sistem merit ke depan ke kategori lebih baik;
3. Pelaksanaan akreditasi pusat penilaian dan sertifikasi asesor;
4. Memperbaiki peraturan hukum terkait pengelolaan kinerja dan mendorong penerapan sehingga evaluasi kinerja dapat diukur dan lebih obyektif;²⁹⁵
5. Menyiapkan peraturan dan pedoman terkait penyusunan strategi dan program pendidikan berdasarkan kesenjangan kompetensi dan kinerja.

Reformulasi pengaturan sistem merit, penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi dapat ditingkatkan untuk memastikan bahwa pengelolaan talenta ASN dilakukan dengan integritas dan efisiensi yang tinggi. Hal ini akan membantu menciptakan lingkungan yang lebih adil dan profesional dalam pengembangan karier ASN,²⁹⁶ serta memperkuat legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi dan proses pemerintahan secara keseluruhan.

²⁹⁴ Eviva Nur Khobiburrohma, Priska Septiana Margareta, and MS. Habbie Hasbullah, *Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance, Transparansi*, Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi, 2020, hlm.147.

²⁹⁵ Mangkunegara, A. P, 2015, *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama, Bandung, hlm. 5.

²⁹⁶ Rahmawati, H. A, *Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan pada pd. bpr bank daerah lamongan*, Jurnal Ilmu Manajemen. Vol. 7. No. 2. Tahun 2019, hlm. 419– 429.

Urgensi reformulasi tersebut menjadi semakin penting dalam upaya mewujudkan *good governance* yang lebih baik di tingkat administrasi publik.

5.5. Studi Perbandingan Pelaksanaan Sistem Merit Di Berbagai Negara

5.5.1. Studi Perbandingan Di Negara Australia

Negara Australia, sistem merit dianggap penting dan penerapannya bertujuan untuk memastikan rekrutmen dilaksanakan secara adil dan kompetitif serta bebas dari pengaruh politik dan faktor-faktor non-merit lainnya. Menurut *Australian Public Service Commission (APSC)*,²⁹⁷ pelaksanaan rekrutmen di sektor publik di Australia diatur sebagai berikut:²⁹⁸

1. Jabatan lowong harus diumumkan;
2. Skill serta persyaratan jabatan harus ditetapkan;
3. Kriteria penilaian harus ditetapkan dan diumumkan kepada calon;
4. Keputusan harus berdasarkan perbandingan antara kriteria dan hasil assessment;
5. Proses harus terbuka untuk pelamar diberi kesempatan untuk melamar;
6. Orang yang direkomendasikan adalah yang terbaik;
7. Keputusan dapat diuji dan tidak ada conflict of interest.

²⁹⁷ Australian Public Service Commission, Merit in Recruitment, apsc.gov.au, 2018. Blunt, P. Turner, M., & Lindroth, H, 2012, *Patronage Progress in Post Suharto Indonesia, Public Administration and Development*, 32 (1), Tahun 2018, hlm 64-81.

²⁹⁸ Agoes Santhosa, Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen ASN, [RRI.co.id](http://www.rri.co.id), tersedia pada laman. <https://www.rri.co.id/keuangan/76821/implementasi-sistem-merit-dalam-manajemen-asn> diakses pada tanggal 14 Agustus 2024, Pukul 17.00 WIB

Pelaksanaan sistem merit di Australia sejatinya memiliki persamaan yang cukup besar dengan pelaksanaan sistem merit di Indonesia. Persamaan antara sistem merit di Australia juga lebih menitikberatkan pada proses penilaian. Australia pelaksanaan sistem merit lebih menjamin adanya prinsip akuntabilitas, khususnya berkaitan dengan keputusan pengangkatan dan atau promosi bagi ASN dapat dipertanggungjawabkan mengingat Keputusan yang telah ditetapkan dapat diuji dan tidak ada *conflict of interest*.²⁹⁹

5.5.2. Studi Perbandingan Di Negara Singapura

Pelaksanaan reformasi birokrasi dengan sistem merit di Singapura telah menunjukkan keberhasilan yang signifikan dan menjadi contoh bagi negara lain. Singapura menempatkan reformasi birokrasi sebagai prioritas nasional dengan fokus pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset utama negara. Pengembangan sistem merit di negara Singapura yang dapat dikatakan efektif adalah ketika.³⁰⁰

1. Dinamika Sistem Tata Kelola: Singapura menerapkan sistem tata kelola yang dinamis, dengan penekanan pada meritokrasi dan profesionalisme dalam pelayanan publik. Proses rekrutmen dan pengembangan SDM di Singapura sangat selektif dan berbasis kompetensi, memastikan hanya individu terbaik yang memasuki birokrasi. Talent scouting dan program pelatihan yang terstruktur, seperti Public Service Division dan Civil

²⁹⁹ Agoes Santhosa, *Ibid.*, hlm. 76.

³⁰⁰ Daniel Siregar & Lina Miftahul Jannah, *Perbandingan Reformasi Kepegawaian Negara Singapura dan Filipina*, Cakrawala Repositori IMWI, Vol 6 Nomor 2 Tahun 2023, hlm. 855-868.

Service College, menjadi landasan dalam membentuk birokrasi yang efisien dan responsif.

2. Kebijakan dan Praktik Kepemimpinan: Pengelolaan bakat dalam kepemimpinan menjadi salah satu aspek penting dalam reformasi birokrasi Singapura. Negara ini mendorong prinsip-prinsip meritokrasi dan integritas, dengan fokus pada pengembangan kepemimpinan yang jujur dan berintegritas tinggi. Program-program pelatihan dan pendidikan yang diadakan oleh *Civil Service College* bertujuan untuk membentuk pemimpin yang mampu beradaptasi dengan dinamika global.
3. Implementasi *E-Government*: Selain aspek SDM, Singapura juga sangat maju dalam implementasi *E-Government*. Negara ini memiliki *E-Government Development Index* yang tinggi, menunjukkan kemampuan pemerintah dalam memberikan layanan berbasis elektronik yang efisien dan transparan. Penerapan teknologi dalam birokrasi tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat akuntabilitas dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat.

Reformasi birokrasi di Singapura berhasil menciptakan pemerintahan yang efisien, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Fokus pada pengembangan SDM, kepemimpinan yang kuat, serta pemanfaatan teknologi, membuat Singapura menjadi model reformasi birokrasi yang patut dicontoh.³⁰¹

Reformasi birokrasi di Singapura telah menjadi contoh cemerlang

³⁰¹ Daniel Siregar, *Ibid.*, hlm. 71.

dalam menciptakan pemerintahan yang efisien, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Keberhasilan reformasi ini tidak lepas dari fokus yang kuat pada pengembangan sumber daya manusia (SDM), kepemimpinan yang visioner, serta pemanfaatan teknologi yang inovatif.

Salah satu pilar utama dari reformasi birokrasi di Singapura adalah pengembangan SDM. Pemerintah Singapura telah menempatkan pengembangan karier dan profesionalisme pegawai negeri sebagai prioritas utama. Singapura menerapkan sistem merit yang ketat, yang memastikan bahwa pegawai negeri yang terpilih adalah yang paling kompeten dan berprestasi. Selain itu, terdapat program pelatihan yang berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai negeri. Ini termasuk pelatihan kepemimpinan, manajemen, dan keterampilan teknis yang relevan dengan tuntutan pekerjaan mereka. Singapura tidak hanya memastikan bahwa pegawai negeri memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka, tetapi juga memotivasi mereka untuk berprestasi lebih baik dan berkontribusi secara signifikan terhadap tujuan pemerintahan.³⁰²

Kepemimpinan yang kuat juga memainkan peran krusial dalam reformasi birokrasi Singapura. Pemerintah Singapura dikenal dengan kepemimpinan yang visioner dan pragmatis, yang mampu merumuskan kebijakan yang inovatif dan efektif. Para pemimpin di Singapura tidak hanya memiliki visi jangka panjang untuk pembangunan negara, tetapi juga

³⁰² Daniel Siregar, *Ibid.*, hlm. 71.

memiliki kemampuan untuk menerjemahkan visi tersebut ke dalam tindakan nyata. Kepemimpinan ini juga mencakup ketegasan dalam implementasi kebijakan dan sistem evaluasi yang ketat untuk memastikan akuntabilitas dan transparansi. Singapura berhasil menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil, di mana setiap kebijakan dan tindakan pemerintah diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.³⁰³

Singapura memanfaatkan teknologi menjadi salah satu kunci keberhasilan reformasi birokrasi. Pemerintah Singapura secara proaktif mengadopsi teknologi terbaru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik. Teknologi informasi digunakan untuk mempercepat proses administrasi, mengurangi birokrasi, dan meningkatkan aksesibilitas layanan publik bagi masyarakat. Sistem *e-government* yang diterapkan memungkinkan warga negara untuk mengakses berbagai layanan pemerintah secara online, mengurangi waktu dan biaya yang diperlukan untuk berurusan dengan administrasi.

Singapura melaksanakan reformasi birokrasi mencakup sistem evaluasi dan umpan balik yang memungkinkan pemerintah untuk terus menerus memperbaiki dan menyesuaikan kebijakan mereka. Penilaian kinerja pegawai negeri dan evaluasi efektivitas kebijakan dilakukan secara rutin untuk memastikan bahwa pemerintah dapat menanggapi perubahan kebutuhan dan tantangan yang muncul. Singapura dapat menjaga kualitas

³⁰³ Daniel Siregar, *Ibid.*, hlm. 76.

layanan publik dan memastikan bahwa setiap kebijakan yang diterapkan memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat.

Singapura secara keseluruhan, keberhasilan reformasi birokrasi dapat dikaitkan dengan komitmen terhadap pengembangan SDM, kepemimpinan yang kuat dan pemanfaatan teknologi. Singapura telah berhasil menciptakan pemerintahan yang efisien, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik, menjadikannya sebagai model reformasi birokrasi yang patut dicontoh oleh negara lain. Pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi dalam reformasi birokrasi menunjukkan bahwa dengan visi yang jelas, kepemimpinan yang efektif, dan penggunaan teknologi yang tepat, pemerintahan dapat memberikan layanan yang lebih baik dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.³⁰⁴

5.5.3. Studi Perbandingan di Negara Jepang

Dalam konteks perbandingan sistem manajemen talenta antara Indonesia dan Jepang, terdapat beberapa perbedaan signifikan dalam pendekatan dan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM). Indonesia, sistem kenaikan pangkat pegawai atau pengangkatan jabatan struktural didasarkan pada pertimbangan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat), yang cenderung memperhitungkan senioritas dan pangkat dalam proses pengambilan keputusan. Pengangkatan jabatan sering kali menghasilkan promosi yang kurang didasarkan pada kinerja dan

³⁰⁴ Daniel Siregar, *Ibid.*, hlm. 71.

kompetensi individu.³⁰⁵

Jepang, dalam sistem manajemen talenta lebih menitikberatkan pada prinsip meritokrasi dan evaluasi kinerja yang obyektif. Proses rekrutmen pegawai sipil dilakukan melalui dua mekanisme utama, yaitu rekrutmen kompetitif dan rekrutmen proses. Rekrutmen kompetitif melibatkan ujian tulis dan wawancara untuk menilai tingkat bakat dan kompetensi calon pegawai secara objektif.³⁰⁶ Rekrutmen proses dilakukan berdasarkan kebutuhan akan keterampilan tertentu, seperti profesi medis, dengan menggunakan asosiasi sertifikasi yang ketat.³⁰⁷

Perbedaan tersebut mencerminkan pendekatan yang berbeda dalam mengelola karier pegawai dan mengembangkan talenta di kedua negara. Jepang, promosi dan rotasi pegawai didasarkan pada kinerja dan pencapaian yang terukur, bukan hanya pada senioritas atau pangkat. Hal ini memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang lebih kompetitif dan merangsang bagi pegawai untuk terus meningkatkan kinerja dan kompetensi mereka.

Jepang sistem pengembangan talenta di lebih terstruktur dan terintegrasi, meliputi berbagai subsistem mulai dari rekrutmen hingga pensiun. Pelatihan dan pembelajaran menjadi bagian integral dari pengembangan karier, yang membantu pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kompetensi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja.

³⁰⁵ Sintia Kartini Haniandaresta, et.al. *Perbandingan Sistem Kepegawaian Di Indonesia Dan Jepang*, Journal of Administrative and Sosial Science JASS Vol 4 No. 2 Juli 2023, hlm. 215-224.

³⁰⁶ Sintia Kartini, *Ibid.*, hlm. 78.

³⁰⁷ Sintia Kartini, *Ibid.*, hlm. 51.

Jepang melihat keberhasilan sistem manajemen talenta, untuk itu bisa menjadi model di Indonesia agar supaya mengambil beberapa prinsip dan praktik yang telah terbukti efektif untuk diterapkan dalam konteks lokal. Mendorong prinsip meritokrasi, evaluasi kinerja yang obyektif, dan pengembangan karier yang terstruktur dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, produktif, dan kompetitif di sektor publik Indonesia.

Berdasarkan pada studi komparatif di atas, maka pada prinsipnya pelaksanaan sistem merit yang dapat ditiru oleh Indonesia dalam pelaksanaan sistem merit yang ada di Australia, khususnya berkaitan dengan keputusan pengangkatan atau promosi serta manajemen talenta ASN yang berkepastian hukum, dapat diuji dan dipertanggungjawabkan, sebab proses penataan dan pengembangan karier ASN dilakukan dengan berbasis pada hasil penilaian dan test yang menghindari adanya konflik kepentingan.

Perubahan terhadap ketentuan mengenai sistem merit dalam pelaksanaan manajemen talenta sejatinya dapat memberikan adanya kepastian hukum pengangkatan/promosi ASN yang telah melakukan assesment, khususnya penambahan ketentuan pada Pasal 17 memberikan dimensi baru dalam pelaksanaan sistem merit dalam manajemen talenta ASN. Berdasarkan ayat (3) yang mengatur mengenai pemberian sertifikat yang tetap berlaku bagi ASN yang telah mengikuti uji pengujian, pengukuran, dan/atau pemeringkatan, kepastian dan pertanggungjawaban dalam proses tersebut menjadi lebih terjamin.

Pertama-tama, pemberian sertifikat yang tetap berlaku menegaskan bahwa setiap ASN yang telah menjalani proses uji pengujian, pengukuran, dan/atau pemerinkatan akan memperoleh bukti resmi atas kualifikasi dan kompetensi yang dimilikinya. Hal ini memberikan kepastian bagi ASN mengenai statusnya dalam sistem merit, serta memperkuat legitimasi hasil penilaian yang telah dilakukan.

Kedua, ketentuan ini juga memberikan kejelasan mengenai masa berlaku sertifikat tersebut. ASN dapat mengukur dan merencanakan langkah-langkah pengembangan kariernya secara lebih baik, serta memastikan telah memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk promosi atau penempatan ke jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Peneliti bahwa sertifikat hanya tetap berlaku bagi ASN yang masih dianggap layak menjadi bagian dari ASN berdasarkan Undang-Undang yang berlaku. Hal ini menunjukkan komitmen untuk menjaga standar integritas dan profesionalisme dalam pengelolaan talenta ASN, serta memastikan bahwa ASN yang tidak memenuhi syarat atau tidak layak secara hukum tidak akan mendapatkan keuntungan dari sistem merit serta jaminan atas PPPK yang dapat memperoleh jabatan struktural.

Penambahan ketentuan ini tidak hanya memberikan kepastian kepada ASN, tetapi juga memperkuat akuntabilitas dalam pelaksanaan sistem merit. Kejelasan mengenai prosedur dan hasil evaluasi menjadi lebih terjamin, sehingga proses seleksi dan promosi ASN dapat dipertanggungjawabkan secara lebih baik. Hal ini akan meningkatkan

kepercayaan publik terhadap keadilan dan transparansi dalam manajemen talenta ASN, serta menguatkan fondasi *good governance* dalam administrasi publik secara keseluruhan.

BAB VI

P E N U T U P

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan terasebut di atas, maka terdapat beberapa poin yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit belum berjalan efektif karena dipengaruhi faktoer internal masih adanya jual beli jabatan, korupsi, faktor politik praktis yang memengaruhi keputusan di tingkat daerah, dan saat ini belum tersedia aturan hukum yang berkepastian bagi ASN yang telah mengikuti *assessment* dapat segera dipromosikan guna mengembangkan kariernya serta tidak ada jaminan bagi PPPK untuk menduduki jabatan struktural di dalam suatu instansi tertentu. Hal ini terjadi pada Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, selain itu juga pada Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian, dan di BPSDMP.
2. Pengaturan penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit saat ini mendasarkan pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang mengatur mengenai pelaksanaan promosi perlu dilaksanakan dengan sistem merit. Selain itu teknis pelaksanaannya diatur lebih lanjut didalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur

Sipil Negara dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, yang telah mengatur mengenai sistem merit dalam kelompok rencana suksesi dengan manajemen talenta, dengan demikian ketentuan tersebut masih belum memberikan kepastian hukum bagi ASN yang telah melalui *assessment* untuk dapat dipromosikan ke jabatan yang dipilih.

3. Penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit untuk mewujudkan *good governance* perlu dilakukan perubahan terhadap ketentuan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, terutama yang mengatur mengenai proses pelaksanaan metode pengangkatan yang diatur dalam Pasal 17, yang semula hanya mengatur mengenai metode penilaian bagi pengembangan karier ASN, kemudian perlu diubah dengan mengatur lebih lanjut tentang batas waktu ASN yang telah mengikuti uji pengujian, pengukuran, dan/atau pemerinkatan tetap diberikan sertifikat yang berlaku selama ASN yang bersangkutan masih layak menjadi ASN sebagaimana ketentuan perundang-undangan. Selain itu juga ketentuan dalam Pasal 19, yang mengatur mengenai pengembangan talenta, yang semula hanya berupa instruksi bahwa pemerintah perlu mengembangkan karier ASN yang telah melakukan *assessment*, ditambah ketentuannya dengan mengatur mengenai batas waktu yang dilakukan oleh pemerintah dalam mengembangkan ASN yaitu selambat-lambatnya 1 (satu) tahun. Berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil

Negara, perlu mengatur jaminan kesempatan yang sama terhadap PPPK agar mendapatkan jabatan struktural di dalam suatu instansi tertentu.

6.2 Rekomendasi

Berdasarkan pada kesimpulan di atas yang belum terjawab, maka dimasukkan dalam rekomendasi sebagai berikut:

1. Kepada Pemerintah khususnya Kementerian terkait, seyogyanya melakukan evaluasi menyeluruh terhadap pelaksanaan sistem merit dalam manajemen talenta di berbagai instansi pemerintah. Hal ini diperlukan langkah-langkah konkret untuk memperbaiki ketidaksesuaian antara kebijakan yang ada dengan praktik lapangan. Selain itu, regulasi yang mengatur sistem merit dalam manajemen talenta perlu diubah, khususnya terkait kepastian ketentuan bagi ASN yang telah lulus *assessment*.
2. Bagi ASN, hendaknya terlibat secara aktif dalam evaluasi dan perbaikan sistem merit di lingkungan kerja masing-masing. Selain itu juga meningkatkan kompetensi dan kinerja secara berkelanjutan sebagai kewajiban agar dapat bersaing dalam sistem merit. ASN juga harus berperan dalam memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam proses pengangkatan dan promosi.
3. Kepada Masyarakat, hendaknya mendukung implementasi sistem merit dalam manajemen talenta. Dukungan masyarakat dapat memperkuat tekanan terhadap pemerintah untuk melakukan reformasi dan memperbaiki sistem yang ada. Masyarakat juga dapat menjadi pengawas independen terhadap pelaksanaan sistem merit di berbagai instansi pemerintah dengan

memberikan masukan dan melaporkan praktik-praktik yang tidak sesuai. Keterlibatan masyarakat dapat membantu memastikan adanya transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan dalam pelaksanaan sistem merit.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya, disarankan untuk memfokuskan kajian pada penerapan sistem merit secara spesifik di satu instansi tertentu, baik di tingkat pusat maupun daerah. Penelitian yang lebih terfokus ini akan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai efektivitas sistem merit di instansi tersebut, termasuk tantangan dan peluang yang dihadapi. Pendekatan ini juga memungkinkan untuk mengidentifikasi perbedaan implementasi sistem merit antar instansi yang memiliki karakteristik, budaya kerja, dan kebutuhan kompetensi yang berbeda-beda.

6.3 Implikasi studi

1. Implikasi teoritis

Penelitian ini memberikan implikasi secara teoritis, yaitu hasil penelitian ini mengindikasikan perlunya penyesuaian teori dengan praktik implementasi sistem merit dalam manajemen talenta. Teori-teori yang mendukung prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, dan *meritocracy* perlu diterapkan secara konsisten dalam suatu regulasi tertentu guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Studi ini juga telah mengembangkan teori manajemen talenta agar lebih responsif terhadap dinamika dan tantangan dalam praktik administrasi public, khususnya mengenai kepastian pengangkatan bagi ASN yang memang sudah layak diangkat dan di promosikan.

2. Implikasi praktis

Implikasi secara praktis penelitian ini merupakan potensi atas adanya perubahan kebijakan dan prosedur administratif untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan keadilan dalam proses pengangkatan dan promosi ASN. Hal ini juga mengisyaratkan pentingnya penyediaan infrastruktur dan sumber daya manusia yang memadai untuk mendukung pelaksanaan sistem merit dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- A. W. Widjaja, 2006, *Administrasi Kepegawaian*, Rajawali, Jakarta.
- Achmad Ali. 2022, *Menguak Tabir Hukum Suatu Kajian Filosofis dan Sosiologis*, PT. Gunung Agung Tbk, Jakarta.
- Agus Dwiyanto dkk, 2012, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Agus Dwiyanto, 2021, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, UGM Perss, Jogjakarta.
- Alwi, S, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Ambar Teguh Sulistiyani ed., 2011, *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Penerbit Gava Media, Yogyakarta.
- Arifin Tahir, 2015, *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*, Alfabeta, Bandung.
- Arikunto, S, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Atmodiwiro, S. 2005, *Manajemen Pelatihan*, Ardadizya Jaya, Jakarta.
- Baban Sobandi, 2016, *Kajian Model Manajemen Talenta Di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara*, Sumedang.
- Bagja Waluya, 2007, *Sosiologi Menyelami Fenomena Sosial di Masyarakat Untuk Kelas XII Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah Program Ilmu Pengetahuan Sosial*, PT Setia Purna, Bandung.
- Bambang Istianto, 2010, *Demokratisasi Birokrasi*, Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Bambang Istianto, 2011, *Manajemen Pemerinthan dalam Perspektif Pelayanan Publik*, Mitra Wacana Media, Bogor.
- Bambang Sunaryo, Celly Cecillia, 2014, *Nilai Penting Konsep Affirmative Action Policy Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur*

Berbasis Merit, Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS, Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian BKN, Jakarta.

Barger. A. Lance dan Dorothy R. Lance, 2007, *The handbook of best practices on talent management Edisi Terjemahan*, Penerbit PPM, Jakarta.

I.A., dan Berger, D.R. 2007, *Best Practice on Talent Management mengidentifikasi, mengembangkan dan mempromosikan orang terbaik untuk membangun keunggulan organisasi*, Cetakan ke 2, Penerbit PPM, Jakarta.

Bhakti Gusti Walinegoro & Junaidul Fitriyono, *Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, Praktik Dan Peluang Inovasi*, 2 *Civil Service Journal* 17, no. 1, 2023.

BKN, 2015, *Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara 2015-2019*.

Charizma Nugraha Fazli, 2018, *Penerapan Sistem Merit Dalam Pengisian Perangkat Desa*, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Creswell, J. W, 2010, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1995, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Penerbit Balai Pustaka Jakarta.

Dessler Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II terjemahan Drs. Benyamin Molan, PT. Prenhallindo, Jakarta.

Diana Fajarwati, 2011, Penelitian ini berjudul *Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance di Lingkungan Internal Perusahaan Umum Badan Urusan*.

Indah Prabawati, 2020, *Analisis Kebijakan Publik*, Unesa University Press, Surabaya.

Dwiyanto, A, 2015, *Administrasi Publik Desentralisasi, Kelembagaan, dan Aparatur Sipil Negara*, Gajah Mada University Press.

Dwiyanto, Agus et al. 2006, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Septiana Dwiputrianti, 2019, *Tantangan Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen ASN Di Pemerintahan Kabupaten Dan Kota*, Jakarta.

- Gary Dessler, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Penerbit, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Gustav Radbruch Terjemahan Shidarta, 2012, *Tujuan Hukum*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hetifah Sj. Sumarto, 2003, *Inovasi, Partisipasi, Dan Good Governance*, Yayasan Obor Indonesia, Bandung.
- Inu Kencana Syafie, 2004, *Birokrasi Pemerintahan Indonesia*, Mandar Maju, Bandung.
- Irianto, Jusuf. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Insan Cendekia, Jakarta.
- Ishaq, 2009, *Dasar-dasar Ilmu Hukum*, Sinar Grafika, Jakarta.
- J. E. Kellough, 1999, *Reinventing Public Personnel Management Ethical Implementation for Managers and Public Personnel System, Public Personnel Management*.
- Jailani, 2011, *Pengantar Manajemen Publik Tinjauan Dari Perspektif Al-Quran*, Citra Kreasi Utama, Banda Aceh,
- Jan Michiel Otto, 2006, *Moralitas Profesi Hukum Suatu Tawaran Kerangka Berfikir*, PT Revika Aditama, Bandung¹ Jhon Soeprihanto, 1996, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE Gajah Mada, Yogyakarta.
- John M. Pfiffner & Robert V. Prethus, 1962, *Public Administration*, Ronald Press, New York.
- Johnny brahim, 2007, *Teori dan Metodologi Penelitian Hukum Normatif*, Bayumedia, Malang.
- Joko Widodo, 2001, *Good Governance Telaan Dari Dimensi Akuntabilitas Dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi Dan Otonomi Daerah*, Insan Cendekia, Surabaya.
- Jusuf Irianto, 2001, *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan*, Insan Cendekia, Surabaya.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia KBBI, 2017, *Edisi Kedua, Cet. 1*, Balai Pustaka, Jakarta.

- Kaswan, & Akhyadi, A. D. 2015, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dari Konsep, Paradigma, dan Fungsi Sampai Aplikasi*, Alfabeta, Bandung.
- Kaswan, 2016, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, Alfabeta, Bandung.
- Komisi Aparatur Sipil Negara, 2018, *Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara ASN*, Jakarta.
- Kridawati Sadhana, 2010, *Etika Birokrasi Dalam Pelayanan Publik*, Penerbit Citra, Malang.
- Linda dan Paul, 2011, *Optimizing Talent What Every Leader and Manager Needs to Know to Sustain the Ultimate Workforce*, Information Age Publishing Inc, USA.
- Lisan Poltak Sinambela, 2008, *Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan, dan Implementasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Lon L. Fuller, 1971, *The Morality of Law*, Yale University Press.
- Lynn, D. B., 2001, *Succession management strategies in public sector organizations Building leadership capital*, Review of Public Personnel Administration.
- M Firdaus, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Yogyakarta.
- M Syukhadak, 1996, *Administrasi Kepegawaian Negara Teori dan Praktik Penyelenggaraannya di Indonesia*, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.
- M. Armstrong, 2012, *Armstrong's handook of human resource management practice*, UK, Ashford Colour Press.
- M. Lazdi Safroni, 2012, *Manajemen Dan Reformasi Pelayan Publik Dalam Konteks Birokrasi Indonesia*, Aditya Media, Yogyakarta.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YPKN. Yogyakarta.
- Malayu Hasibuan, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara, 2011, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, A. P, 2015, *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama, Bandung.

- Manuel, *Manajemen Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara Asn Berbasis Sistem Merit Dalam Perspektif Uu No 5 Tahun 2014 Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malinau*.
- Mardalis, 2008, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Bumi, Jakarta.
- Marshall, 1995, *Designing Qualitative Research* Second Edition, Sage Publications, International Educational and Professional Publisher, London.
- Martin Albrow, 1996, *The Global Age State and Society Beyond Modernity*, Oxford University Press, Oxford.
- Marwan Mas, 2004, *Pengantar Ilmu Hukum*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Matheus, T. A., 2012, *Rancangan Inventarisasi Bagi Program Perencanaan Suksesi Pemimpin Cabang PT XYZ*. UI.
- Matutina, 2012, *Manajemen Sumber daya Manusia, Cetakan Kedua*, Gramedia Widia Sarana Indonesia, Jakarta.
- Miftah Thoha, 2003, *Kepemimpinan dalam manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Miftah Thoha, 2017, *Birokrasi dan Politik di Indonesia*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Moekijat., 2009, *Administrasi Kepegawaian Negara Indonesia*, Sumber Indah, Bandung.
- Moenir, 2008, *Manajemen Pelayanan Publik Di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Moenir, H.AS, 2016, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Mohamad Thahir Haning, 2020, *Public Trust Dalam Pelayanan Organisasi Publik Konsep, Dimensi Dan Strategi*, Unhas Press, Makasar.
- Muhammad Sawir, 2020, *Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, Dan Aplikasi*, Deepublish, Sleman.
- Muhammad, 2018, *Birokrasi Kajian Konsep, Teori menuju Good Governance*, Unimal Perss, Sulawesi.

- Muhtar Haboddin, 2002, *Pengantar Ilmu Pemerintahan*, Universitas Brawijaya Press, Malang.
- Pella, Darmin, A., Inayati, Ahmad, 2011, *Talent Management Mengembangkan SDM*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Peter Mahmud Marzuki, 2005, *Penelitian Hukum*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Peter Mahmud Marzuki, 2021, *Pengantar Ilmu Hukum*, Prenada Media, Bandung.
- Philipus M. Hadjon, 1987, *Perlindungan Hukum Bagi Rakyat Indonesia*, Bina Ilmu, Surabaya.
- Priansa Suwatno, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Rahayu, 2009, *Pengangkutan Orang*, *etd.eprints.ums.ac.id. Peraturan Pemerintah RI, Nomor 2 Tahun 2002 Tentang Tatacara Perlindungan Korban dan Saksi Dalam Pelanggaran Hak Asasi Manusia Yang Berat Undang-Undang RI, Nomor 23 Tahun 2004 Tentang Penghapusan Kekerasan Dalam Rumah Tangga.*
- Ridwan HR, 2011, *Hukum Administrasi Negara*, RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rinehart & Wingston, J E Hosio, 2007, *Kebijakan Publik & Desentralisasi*, Laksbang, Yogyakarta.
- Rizki Panca Anggayani, 2019, *Perencanaan Karier Menurut Teori Donald E.Super*, Skripsi Fakultas Dakwah Dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
- Rosdakarya Musanef, 2007, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta.
- Rothwell. W.J, 2001, *Effective Succession Planing ensuring Leadership Continuity & Building talent from wihtin* 2nd ed, Amacom.
- Rustini Wiriaatmadja, 2004, *Dimensi Hukum Pengawasan terhadap BUMN yang Menjual Sahamnya di Pasar Modal Go Public dalam Rangka Menunjang Perekonomian Nasional*, Disertasi, Program Pascasarjana Univeristas Padjajaran, Bandung.
- S. J. McNamee, 2004, *The Meritocracy Myth.*: Rowman & Littlefield Publishers, New York.

- Safrijal, et.al. Penerapan Prinsip-Prinsip *Good governance* Oleh Aparatur Pelayanan Publik Di Kecamatan Kluet Utara Kabupaten Aceh Selatan, Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Kewarganegaraan Unsyiah Volume 1, Nomor 1 Agustus 2016.
- Satjipro Rahardjo, 2003, *Sisi-Sisi Lain dari Hukum di Indonesia*, Kompas, Jakarta.
- Satjipto Rahardjo, 2014, *Ilmu Hukum*, Citra Aditya. Bandung.
- Sedarmayanti, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Reformasi Birokrasi, Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2017, *Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta.
- Setiono, 2004, *Rule of Law*, Disertasi S2 Fakultas Hukum, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Sri Hartini, 2017, *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*, Sinar Grafika, Jakarta.
- Sri Hartini, dkk., 2014, *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Sinar Grafika, Jakarta, hlm. 31.
- Sudikno Mertokusumo dalam H.Salim Hs, 2010, *Perkembangan Teori Dalam Ilmu Hukum*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif Cet II, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Suko Priyono Bambang, 2003, *Analisis Pengaruh Kesesuaian Hubungan Strategi, Struktur dan Sistem Karier Pada Kinerja Perusahaan Manufaktur*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi, STIE Stikubank Semarang.
- Sutopo, H. B, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, UNS Press, Surakarta.
- Syahrani, Riduan, 2008, *Perkawinan dan Perceraian Bagi Pegawai Negeri Sipil*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Taliziduhu Ndraha, 2011, *Kybernology Ilmu Pemerintahan Baru*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Thoha, M., 2016, *Birokrasi Dan Politik Di Indonesia*, PT Raja Grafindo Persada.

United Nation Development Programme. 2015. *Meritocracy for Public Service Excellence*. Singapore: UNDP Global Centre for Public Service Excellence.

Winarni, S, 2019, Tugas Akhir Program Magister Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung Melalui Pendidikan Dan Pelatihan, Jakarta.

Winatha, J. K, *Analisis proses rekrutmen dan proses seleksi terhadap kinerja karyawan*, Studi Kasus pada PT Javas Tripta Sejahtera, Parsimonia-Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 5(2), Tahun 2018.

Yeremias T Keban, 2004, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori, dan Isu*, Gava Media, Yogyakarta.

Yulius Fransisco Angkawijaya et al., 2021, *Kajian Model Identifikasi Kelompok Rencana Sukses Dalam Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, Civil Service*.

Yusuf Adie E., Suwarno, 2011, *BMP Pengembangan SDM*, Penerbit, Universitas Terbuka, Jakarta.

Zainuddin Ali, 2021, *Metode Penelitian Hukum*, Sinar Grafika, Jakarta.

Zainun Buchari, 2015, *Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Pemerintah Negara Indonesia*, cetakan ketiga, Toko Gunung Agung, Jakarta.

D. Sudjana, 2007, *Sistem & Manajemen Pelatihan Teori dan Aplikasi*, Falah Production, Bandung.

Sri Hartini, dkk., 2014, *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Sinar Grafika, Jakarta.

Peraturan Perundang-Undangan :

Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-undang No. 5 Tahun 1986 tentang Peradilan Tata Usaha Negara

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok Kepegawaian

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN);

Peraturan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Jurnal :

Ajib Rakhmawanto, *Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System, Jurnal Civil Service* VOL. 14, No.1, Juni 2020.

Ajib Rakhmawanto, *Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System, Civil Service* 14, no. 1 2020.

Ali Abdul Wakhid, Eksistensi Konsep Birokrasi Max Weber Dalam Reformasi Birokrasi Di Indonesia, *Jurnal Tapis, Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam*, Vol 7, No 2 Tahun 2011.

Alkindi Indika, *Perlindungan Hukum Terhadap PNS Akibat Pelanggaran Sistem Merit Pada Proses Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi, Jurist-Diction2* 2, no. 5, 2019.

Aqzal Maulana Yunandi, *Tinjauan Atas Pengadaan Pekerjaan Konstruksi Renovasi Aula KPP Pratama Indramayu Tahun Anggaran 2021*, Politeknik Keuangan Negara STAN, 2022.

Ardy Firmansyah, *Manajemen Talenta Berdasarkan Smart Asn Di Lingkungan Pemerintah Sebuah Kerangka Konseptual*, *Civil Service Journal*, 2023.

Arief Daryanto, *Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS* 1, no. 2, 2007.

Arief Febrianto, *Pola Karir Aparatur Sipil Negara ASN Berbasis Manajemen Talenta, JAID* 1, no. 1, 2020.

- Atmojo, M. E, 2016, *Analisis proses promosi jabatan Aparatur Sipil Negara*, Studi kasus proses promosi jabatan struktural eselon II di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2014, *Aristo Jurnal*, 7, Juli.
- Australian Public Service Commission, Merit in Recruitment, apsc.gov.au, 2018.
- Blunt, P. Turner, M., & Lindroth, H, 2012, *Patronage Progress in Post Suharto Indonesia*, *Public Administration and Development*, 32 (1), Tahun 2018.
- Azhzhahiri, B, 2012, *Recruitment analysis through open bidding announcement in the selection of prospective echelon II*, *International Journal of Administrative Science & Organization, Bisnis & Birokrasi*, 19 (3).
- Aziz, Tengku Ariefan. Ma'arif, S. M. S. A., 2017, *Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja*, *Jurnal Aplikasi Bisnis Manajemen*, <http://doi.org/10.17358/JABM.3.2.246>.
- Bayu Kharisma, *Good Governance Sebagai Suatu Konsep Dan Mengapa Penting Dalam Sektor Publik Dan Swasta Suatu Pendekatan Ekonomi Kelembagaan*, *Jurnal Buletin Studi Ekonomi* 19, no. 1, 2014.
- Benyami, David, Sutadji, Hartutiningsih, 2016, *Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur*, *Ejournal Administrative Reform*, Tahun 2016, 4 (2).
- C. McCrudden, 1998, *Merit Principle*, *Oxford Journal of Legal Studies*, Vol. 18. No. 21.
- Crane dan Hartwell, 2018, *Global talent management A life cycle view of the interaction between human and social capital*, *Journal of World Business*, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.002>.
- Daniel Siregar & Lina Miftahul Jannah, *Perbandingan Reformasi Kepegawaian Negara Singapura dan Filipina*, *Cakrawala Repositori IMWI*, Vol 6 Nomor 2 Tahun 2023.
- Deti Kumalasari, Ikhsan Budi Riharjo, *Transparansi dan Akuntabilitas Pemerintah Desa dalam Pengelolaan Alokasi Dana Desa*, *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, Volume 9, November, 2015.
- Diniati, I., Komariah, A., & Kurniady, D. A, 2018, *Implementasi Talent Manajemen Dan Motivasi Kerja Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Direktorat*, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, XXV(2).
- Ely Susanto, 2017, *Change in Paradigm of Civil Servant Management in Indonesia From a Traditional Toward a Strategic Approach Opportunities and Challenges*, *International Journal of Policy Studies* Vol.8, No.2.

- Eviva Nur Khobiburrohma, Priska Septiana Margareta, and MS. Habbie Hasbullah, *Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance, Transparansi*, Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi, 2020.
- Harmen, H, 2018, *Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II*, Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa, *Jkbn*, Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen, 4(2).
- Hartania, P. N., Yulianthini, N. N., & Bagia, I. W, 2016, *Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan Pada Hotel*, *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, (4).
- Hayat, 2016, *Peneguhan Reformasi Birokrasi melalui Penilaian Kinerja Pelayanan Publik*, Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Volume 20, Nomor 2, November 2016.
- Hetty Hasanah, *Perlindungan Konsumen dalam Perjanjian Pembiayaan Konsumenatas Kendaraan Bermotor dengan Fidusia*, artikel diakses pada 1 Juni 2015 dari <http://jurnal.unikom.ac.id/vol3/perlindungan.html>.
- Hilda Hilmiah Dimiyati, *Perlindungan dan Kepastian Hukum bagi Investor dalam pasar modal*, Jurnal Cita Hukum, Vol. I No. 2 Desember 2014.
- Kardo, Wilujeng, S., & Suryaningtyas, D, 2018, *Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Di Transformer Center Kabupaten Batu*, Journal Riset Mahasiswa Manajemen *JRMM*, 6(1).
- Khotimah, Khusnul, Purwoko, dan Setiyono, Budi, 2013, *Evaluasi Pola Rekrutmen Pegawai Negeri Kabupaten Kudus*, Jurnal Ilmu Pemerintahan Fisip Undip No. 2 Vol. 3.
- Krissetyanti, E. P. L, 2013, *Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan PNS*, Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS, 7(1).
- Kurgat, A. C, 2016, *Talent Management and its Importance for Today's Organizations in Kenya Perspective, a Critical Review*, International Journal of Advances in Management and Economics, 5(5).
- Kusumowardani, A., & Suharnomo, 2016, *Analisis Pengaruh Manajemen Talenta dan Global Mindset Terhadap Kinerja Karyawan dan Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*, Studi Pada

- Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak, *Diponegoro Journal Of Management*, 5,3.
- Lewis, R.E. Dan Heckman, R.J, 2006, *Talent Management A Critical Review Human Resources Management Review*, 16(2).
- Malika, D., & Irfani, A, *Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT X*, Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, Tahun 2022.
- Manuel, 2022, *Manajemen Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara Asn, Berbasis Sistem Merit Dalam Perspektif Uu No 5 Tahun 2014 Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malinau*, Universitas Borneo Tarakan.
- Marry dan Marry Kamaraa, 2017, *Influence of Talent Management on Employee Performance*, The
- Maya. Thamilselvan, R, 2013, *Impact of Talent Management on Employee Performance and Organizational Efficiency*, *Journal Research Scholar*, Department of Management Studies. 10(2).
- Mensah, 2015, *Coalesced Framework of Talent management and Employee Performance For Futher Research And Practice International*, *Journal of produktivity and performance management*, Vol. 64 No.4.
- Moonti, R. M., Ismail, N., Karepoan, J. K., & Djanggih, H, 2018, *Pelaksanaan Pengukuran Prestasi Kerja Terhadap Aparatur Sipil Negara*, ASN, di Dinas Pertanian Provinsi Gorontalo, 12(2).
- Muhammad Miftah Farid, Muh. Jamal Amin, Burhanudin, *Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara ASN Dalam Meningkatkan Kualitas Lingkungan Hidup Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Bontang*, eJournal Ilmu Pemerintahan, Volume 7, Nomor 1, 2019.
- Muhammad Riora, *NetraLitas Poltik Aparatur Sipil Negara Dalam Prespektif Perlindungan Hak Asasi Manusia*, jurnal hukum 4, no 2, oktober 2020.
- Muklis, *Tinjauan Yuridis tentang Peran dan Kedudukan Komisi Aparatur Sipil Negara ditinjau dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*, Jurnal Kajian Hukum, No. 1, 2021.
- N. R. Elias., C. Jensen, *Merit, Luck, and Historical Recognition A More Comprehensive Treatment of Justice in Public Administration*, Vol. 38, No. 4, Tahun 2014.
- Ni Putu Yayi Laksmi dan I Ketut Makeling, 2018, *Penyelenggaraan Manajemen Asn Berdasarkan Sistem Merit Menurut Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*, Jurnal Program Kekhususan Hukum Pemerintahan Fakultas Hukum Universitas Udayana.

- Nisa R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A, 2016, *Pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan*, Studi pada karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Timur, Surabaya, *Jurnal Administrasi Bisnis JAB*, 39(2).
- Nova Selvia Hutasoit, 2016, *Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Palaran Kota Samarinda*, *eJournal Administrasi Negara*, 4 (2), 2016.
- Nugrahani, A., & Wulansari, P. Pengaruh penerapan talent management terhadap pengembangan karier pegawai Studi kasus pada seluruh pegawai di bawah Anggota 1 Bidang Administrasi dan Umum Badan Pengusahaan Batam, *EProceedings of Management*, 5(1) Tahun 2018.
- Oktaviani, Widya, and Romat Saragih, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia Persero*, *eProceedings of Management* 4.1, 2017.
- Oladapo, Victor, 2014, *The Impact of Talent Management on Retention*, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3).
- Perkasa, D. H, 2016, *Meningkatkan Peran Dan Nilai Strategis MSDM Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi Perspektif Competence Dan Talent Management*, *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, Vol. 02. N0. 02.
- Peter Mahmud, 2006, Jakarta, *Penelitian Hukum*, Kencana Prenada Media Group, hlm. 141, dalam Fance M. *Mewujudkan Kepastian Hukum, Keadilan dan Kemanfaatan Hukum, dalam putusan hakim di peradilan perdata*, *Jurnal Dinamika Hukum*, Vol.12. No. 3 September 2012.
- Prabha Ramesook,dkk, *Service Quality in The Public Service*, *International Journal of Management and Maketing Research*, Volume 2 Number 1 2010.
- Prasojo, E, 2010, *Reformasi Kepegawaian Indonesia*, *Civil Service Journal*, 4,1 Juni, n.d.
- Purnomo, B. H, Metode dan teknik pengumpulan data dalam penelitian tindakan kelas, classroom action research, *Jurnal Pengembangan Pendidikan*, 8 (1), Tahun 2011.
- Qurrotul Aini dan Hardinanto, *Hasil Cetak Informasi Elektronik Pada Website Sebagai Alat Bukti Yang Sah Dalam Tindak Pidana Carding*, *Jurnal Simposium Hukum Pidana*, Vol.1, No.1, 2019.

- Rahman, Taupik, 2017, *Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik (Studi Deskriptif Di Kelurahan Long Kali Kabupaten Paser*, eJournal Ilmu Pemerintahan, 2017, 5 (2).
- Rahmawati, H. A, *Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan pada pd. bpr bank daerah lamongan*, Jurnal Ilmu Manajemen. Vol. 7. No. 2. Tahun 2019.
- Romi, *Implementasi Good Governance Dan Perizinan Dalam Pemanfaatan Ruang Di Indonesia*, Jurnal Ilmu Hukum Volume 2 No. 2, hlm. 3.
- Sari, D. P., Ayuningtyas, H. G., Psi, S., Prodi, M., Bisnis, M., & Fakultas, I. *Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Pendidikan Telkom Kota Bandung the Effect of Talent Management on Employee Performance of Yayasan Pendidikan Telkom in Bandung City*, 7(2), Tahun 2020.
- Savitri, C., & Suherman, E, 2017, *Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai UBP Karawang*, Jurnal Buana Ilmu, Vol. 01.
- Setyowati, Endah, 2010, *Merit System in Recruitment and Selection Process of Civil Servant Candidate in Malang Indonesia Implementation of Recruitment and Selection of Civil Servant Candidate in 2010*, Journal of Administrative Science and Policy Studies, Vol. 4 No.1.
- Sintia Kartini Haniandaresta, et.al. *Perbandingan Sistem Kepegawaian Di Indonesia Dan Jepang*, Journal of Administrative and Sosial Science JASS Vol 4 No. 2 Juli 2023.
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T. Nora, E., & Narmaditya, B. S, *Does talent management affect employee performance The moderating role of work engagement*, Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(7),Tahun 2020.
- Stahl O. Glenn, 1962, *The Merit System, Manpower, and The Human Age*, Civil Service Journal, v.1 April – June 1961.
- Sudarijati, & Setiawan, B, *Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. BDP Bogor*, Jurnal Visionida, Volume 5 Nomor 1 Juni 2019, 5(1) Tahun 2019.
- Sudrajat, T, 2014, *ksistensi kebijakan pengisian jabatan struktural dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia aparatur berbasis merit*, Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS, 8 (1).

Taupik Rahman, 2017, *Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik (Studi Deskriptif Di Kelurahan Long Kali Kabupaten Paser*, eJournal Ilmu Pemerintahan, 2017, 5 (2).

Tio Christin Andini Naibaho, *Pengaruh Penempatan Karyawan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Mandala Finance Manado*, Jurnal Emba Vol. 10 No. 4 Oktobver 2022, hlm. 1891-1900.

Valerine J.L. Kriekhoff, 1997, *Analisis Konten dalam Penelitian Hukum Suatu Telaah Awal*, Kumpulan Bahan Bacaan dalam Penataran Metode Penelitian Hukum yang diselenggarakan oleh Fakultas Hukum Universitas Indonesia, Cimanggis, 20-30 Juli.

Wawanudin, W., & Sudarno, R. Pelaksanaan sistem Merit dalam UU Asn, *Wewenang Kasn dan Analisis Peraturan Perundang-undangan yang Berpengaruh terhadap Wewenang Kasn*, Jurnal MoZaiK, 10(1), Tahun 2018.

Yudiatmaja, W. E, 2015, Politisasi Birokrasi: Pola Hubungan Politik dan Birokrasi di Indonesia. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, JUAN, 3(1).

Yullyanti E, *Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai*, Jurnal Administrasi dan Organisasi, 16 (3), Tahun 2009.

Andi Kasmawati, *Analisis Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Prima*, Jurnal Humanis, Volume XII Nomor 2, Juli 2011.

Andi Safriani, *Telaah Terhadap Asas Akuntabilitas Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah*, Jurnal Jurisprudente, Vol 4 Nomor 1 Tahun 2017.

Internet :

Agoes Santhosa, Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen ASN, RRI.co.id, tersedia pada laman. <https://www.rri.co.id/keuangan/76821/implementasi-sistem-merit-dalam-manajemen-asn> diakses pada tanggal 14 Agustus 2024, Pukul 17.00 WIB.

Aparatur Sipil Negera https://id.wikipedia.org/wiki/Aparatur_Sipil_Negera, diakses 14 Mei 2019.

Dian Paramita, *Sistem Merit, Online*, <http://www.dianparamita.com/blog/sistem-merit>, diakses 16 Mei 2019, 2015.

Direktur SDM UI, 2018, *Panduan Perencanaan Suksesi Melalui Talent Management*. UI. <https://dsdm.ui.ac.id/uploads/files/Rencana-Suksesi-2018>.

Eny usmawati, *Teori karir Holland*, tersedia pada laman <https://repositori.kemdikbud.go.id/15066/1/HOLLANDs-Presentation.pdf> diakses pada 04 januari 2024 pukul 12.42 WIB.

<http://lutfiwahyudi.wordpress.com/2007/03/16/>.

Jukardi, A, 2018, *70 Jabatan di Pemda Sumedang Kosong*. Www. Pikiran-Rakyat .Com.<https://www.pikiran-rakyat.com/jawa-barat/pr-01301065/70-jabatan-di-pemdasumedang-kosong-429935>.

KBBI Online, Kamus Besar Bahasa Indonesia, tersedia pada laman <https://kbbi.web.id/formulasi> diakses pada tanggal 09 Januari 2024 Pukul 15.19 WIB.

Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017, *Enam Point Penting dalam Sistem Merit*, Online, <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/enam-poin-penting-dalam-sistem-merit>, diakses 20 Mei 2023.

Meyrina, R. S. A, 2016, *Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan UndangUndang Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 Di Kementerian Hukum Dan HAM*. *Pedagogia*, 10, no.2, juli 2016, <https://doi.org/10.1017/CBO.9781107415324.004>.

Muhamad Ridwan, 2020, *Sebanyak 991 ASN Pelanggar Netralitas Terancam Sanksi Disiplin dan Kode Etik*, www.Bkn.Go.Id, 991 ASN dari berbagai daerah terlibat dalam kasus pelanggaran netralitas.

Muhamad Ridwan, 2020, *Sebanyak 991 ASN Pelanggar Netralitas Terancam Sanksi Disiplin dan Kode Etik*, www.Bkn.Go.Id. 991 ASN dari berbagai daerah terlibat dalam kasus pelanggaran netralitas.

Nur Hasan Ismail, 2007, *Perkembangan Hukum Pertanahan, Pendekatan Ekonomi – Politik*, HUMA dan Magister Hukum UGM, Jogjakarta Dalam Ngobrolin Hukum Obrolan Ringan Seputar Hukum, Memahami Kepastian Dalam Hukum, <https://ngobrolin.hukum.wordpress.com/2013/02/05/35> Herowati.

Prasojo, Eko. Rudita, L., 2014, *Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara*, *Civil Service Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8 No1, 14–14. <http://www.bkn.go.id/wpcontent/uploads/2014/06/Artikel-1.indd-New-18-8-14.pdf> UU ASN, 2014.

Rostanti, Linda Felecia; Yuningsih, Tri; Djumiarti, T, 2016, *Analisis Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN di BKD Provinsi Jawa Tengah*, Media.Neliti.Com. <https://media.neliti.com/media/publications/94635-ID-analisis-pengembangan-karierpegawai-neg.pdf>.

Sapto Andika Candra & Zahrotul Oktaviani, *Blakblakan Ketua KASN Soal Dugaan Jual Beli Jabatan Kemenag*, Republika, 2019, <https://news.republika.co.id/berita/pp0zqb409/blak-blakan-ketua-kasn-soal-dugaan-jualbeli-jabatan-kemenag>, diakses pada Sabtu, 30 Maret 2024.

Sumber: *Data Sekunder*, Tahun 2024.

Tim Hukumonline, *Perlindungan Hukum Pengertian, Unsur, Dan Contohnya*, Hukum Online, 2023, <https://www.hukumonline.com/berita/a/perlindungan-hukum-lt61a8a59ce8062/>, di akses pada Kamis, 28 Maret 2024.

Woodard, C. A, 2000, *Merit in Principle, Merit in Practice An Investigation into Merit-Based Human Resources Management through the Lens of Title 5-exempt Organizations*. <https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/26893>.

Yurisko Dwi Wicaksono, 2018, *Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik, Studi Deskriptif Di Kelurahan Long Kali Kabupaten Paser Analisis Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara Studi Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta*, <http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/2468/j.%20Jurnal.pdf?sequence=10&isAllowed=y>. diakses 24 Maret 2024.