

## ANALISIS PENERAPAN *MERIT SYSTEM* DALAM SELEKSI TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI KABUPATEN SUMENEP

Ida Syafriyani<sup>1</sup>, Anis Kurli<sup>2</sup>,

<sup>1</sup>Fakultas FISIP Universitas Wiraraja

<sup>2</sup>E-mail : [ldafisipunija@gmail.com](mailto:ldafisipunija@gmail.com) E-mail : [AnisKurli@gmail.com](mailto:AnisKurli@gmail.com)

### **Abstract**

*The purpose of this study is to know the application of merit system in primary selection of high primary selections conducted by the sumenep district government. He said the rupiah was expected to strengthen to rp9,100 per dollar in the Jakarta interbank spot market on Tuesday. Researchers use descriptive research methods with a qualitative approach. The research data drawn in this study is the primary data of interviews and observation. In the second quarter of 2008, there was also an increase in net sales in the second quarter of 2007. Based on the regulation of the ministry of personnel inducement and of the 2019 bureaucracy no. 15 of 2019 on openly charging high leadership and competency in the government's office (Indonesian republic news 2019, no. 835); The theory used in research is according to shafrits, etc., according to the theory used by previous researchers on merit system which was divided into total indicator of rules in accordance with merit system principle.*

**Keywords:** analysis, merit system, open selection of JPT

### **Abstrak :**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan merit system dalam Seleksi terbuka Jabatan Tinggi Pratama yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Sumenep. dan strategi yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Sumenep dalam melaksanakan merit system serta merumuskan faktor pendukung dan faktor penghambat selama pelaksanaan penerapan merit system. peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data penelitian yang diambil dalam penelitian ini yakni data primer berupa data hasil wawancara dan observasi. Sedangkan data sekunder berupa sumber data seperti BPS, buku, laporan, jurnal, dan lain-lain yang tersedia melalui internet dan diambil langsung pada tempat penelitian yaitu pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia Kabupaten Sumenep. Pelaksanaan merit system dalam seleksi terbuka pimpinan tinggi pratama pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumenep di berlakukan sejak Tahun 2019 berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 835); Teori yang digunakan dalam penelitian adalah menurut Shafrits, dkk sesuai dengan teori yang digunakan oleh peneliti sebelumnya terkait *merit system* yang terbagi dalam Keseluruhan indikator pada peraturan sesuai dengan prinsip *merit system*.

**Kata Kunci:** Analisis, Merit System, Seleksi Terbuka JPT

## **PENDAHULUAN**

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaruan yang mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, terutama menyangkut aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya aparatur, reformasi birokrasi dimaksudkan untuk mengatur aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan nasional disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat (Rudito, 2016). Reformasi birokrasi masih menjadi visi yang berlanjut di dalam penyelenggaraan

pemerintahan Indonesia. Perubahan kebijakan semakin masif dilakukan untuk mencapai cita-cita reformasi birokrasi. Hal tersebut mulai ditandai dengan ditetapkannya kebijakan dalam bentuk ketentuan peraturan perundang-undangan seperti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah langkah maju dalam menanggapi realisasi terhadap reformasi birokrasi pemerintah (Thoaha, 2014).

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN sendiri lahir sebagai bentuk dari kebijakan pemerintah dalam menata birokrasi penyelenggara negara yang sebelumnya diatur dalam UU Kepegawaian. Visi yang diusung dalam kebijakan ASN ini yaitu untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, melayani, dan sejahtera, serta misi untuk memindahkan Aparatur Sipil Negara dari Comfort Zone ke Competitive Zone ((Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014). Oleh karena itu, wujud dari penerapan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah Indonesia adalah dengan dilaksanakannya Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Sejalan dengan hal tersebut, Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah meluncurkan program grand design reformasi birokrasi yang dipertajam dengan rencana aksi Sembilan Program Percepatan Reformasi Birokrasi yang salah satu diantaranya merupakan Program Sistem Promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara secara terbuka ((Permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2014).

Merit system seharusnya hadir secara prinsip yang di dalamnya terdapat perubahan paradigma dalam bidang Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Indonesia yakni calon pimpinan Tinggi yang dipilih merupakan Calon Pimpinan yang berbasis kompetensi dasar dan prestasi kerja dalam dalam rangka mewujudkan negara kesatuan Republik Indonesia. Hal ini merupakan salah satu ketentuan didalam menyikapi amanah UU yang secara langsung mengawasi dan memastikan kebijakan tersebut berjalan secara efektif dan efisien (Kalesaran, 2021). Menurut Awang Darumurti, dkk Munculnya Merit system dapat dikaitkan dengan Tata kelola terhadap pegawai yang mempunyai banyak tujuan diantaranya adalah untuk memperbaiki kinerja Birokrasi, meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, juga untuk meningkatkan performa pegawai (Awang Darumurti et al., 2021).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sumenep telah melakukan reformasi birokrasi, yaitu melaksanakan seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama secara terbuka. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama merupakan pelaksanaan seleksi yang dilakukan pada lingkup daerah dengan peserta yang melibatkan pegawai instansi daerah. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama merupakan hal yang sangat penting dilakukan, karena hasil keluaran dari pengisian jabatan tersebut merupakan pegawai yang menduduki jabatan strategis di instansi atau dinas daerah. Seleksi terbuka untuk mengisi kekosongan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama atau Kepala Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Sumenep membentuk tim panitia seleksi tahapan dimulai pada Bulan Juni 2019. Dalam seleksi terbuka terdapat 9 (sembilan) jabatan pimpinan tinggi pratama yang melangsungkan pengisian jabatan dengan metode seleksi terbuka, diantaranya ialah Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), Dinas PU Sumber Daya Air, Dinas Perhubungan (Dishub), Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag), Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Holtikultura dan Perkebunan (Dispertahortbun), Dinas Kesehatan Kabupaten Sumenep, Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, dan Satuan Polisi Pamong Praja (Bakesbangpol). (Yasik 2019)

Reformasi kepegawaian merupakan upaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Terutama pada aspek penataan sumber daya manusia aparatur yang bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Situasi problematik akar permasalahan buruknya kepegawaian Negara di Indonesia menurut hasil penelitian (Prasojo Eko, Sofian Efendi et al., 2006) pada prinsipnya terdiri dari dua hal penting: (1) persoalan internal sistem kepegawaian Negara itu

sendiri, (2) persoalan eksternal yang mempengaruhi fungsi dan profesionalisme kepegawaian Negara. Dan situasi problematis terkait dengan persoalan internal sistem kepegawaian yang dapat dianalisis dengan memperhatikan subsistem yang membentuk kepegawaian Negara. (Rahmadani et al., 2018).

Berkaitan dengan latar belakang tersebut, penelitian ini berusaha untuk menganalisis penerapan merit system dalam pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama yaitu dengan menganalisis pelaksanaan dalam seleksi JPT sesuai dengan Persetujuan KASN melalui Surat Rekomendasi Komisi Aparatur Sipil Negara tanggal 10 Mei 2019 Nomor: B1520/KASN/5/2019 Hal: Pelaksanaan Seleksi Terbuka JPT Pratama di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumenep. Adapun tindak lanjut dari rekomendasi tersebut adalah di keluarkannya SK Bupati tentang Nomor: 821/502/435.203.3/2019, tentang Pembentukan Panitia Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumenep. Prinsip *merit system* berdasar 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. sebagai upaya penerapan *good governance* (Mius et al., 1970). Beberapa permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini, yakni bagaimana Analisis penerapan merit system serta merumuskan faktor pendukung dan faktor penghambat selama pelaksanaan penerapan sistem merit. Sedangkan tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui Analisis penerapan yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Sumenep dalam melaksanakan merit system serta merumuskan faktor pendukung dan faktor penghambat selama pelaksanaan penerapan merit system pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumenep sebagai Lokus Penelitian.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis Penelitian kualitatif di pilih sebagai alternatif terbaik sesuai dengan kebutuhan penelitian. Adapun dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, maka informasi yang di kumpulkan data primer yang digunakan untuk menyusun latar belakang melalui hasil wawancara dan observasi. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini berupa sumber data seperti BPS, buku, laporan, jurnal, dan lain-lain yang tersedia melalui internet dan diambil langsung pada tempat penelitian yaitu pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumenep (Sugiono, 2016). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dokumentasi, Teknik analisis data pada penelitian ini diawali dengan analisis sebelum dilapangan, menentukan fokus penelitian Analisis penerapan merit system, terlebih dahulu peneliti melakukan analisis dengan mengacu pada dokumen- dokumen penelitian terdahulu dan menggunakan data sekunder. Dilanjutkan dengan Analisis di lapangan dengan model. Pada penelitian ini, model analisis yang akan digunakan oleh peneliti yaitu Analisis Model Sirkuler Sugiyono yang terdiri atas : tahap deskripsi, tahap reduksi dan tahap seleksi. Dan yang terakhir yakni implementasi strategi SOAR yakni Strength, Oppurtunities, Aspirations, Result (kekuatan, peluang, aspirasi dan hasil).

**Tabel 1**  
**Diagram Analisis SOAR**

Strategic Inquiry	Strengths (Kekuatan) Apakah kita melakukan dengan baik ? Apa asset (keunggulan) terbesar kita ?	Oppurtunities (Peluang) Apa peluang terbaik yang ada ? Bagaimana hubungan (mitra) kita dengan orang lain ?
Appreciative Intent	Aspirations (Aspirasi) Kemana Aspirasi kita menuju ? Seperti apa masa depan yang kita inginkan ?	Result (Hasil) Apa hasil yang dapat di ukur ? Kita ingin di kenal (citra) sebagai apa ?

Berdasarkan diagram analisis dan tahapan analisis SOAR maka untuk mendapatkan strategi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumenep dalam menerapkan merit system untuk mewujudkan pemerintahan yang terpercaya menggunakan matriks analisis SOAR yang dibagi dalam 4 (empat) kondisi yakni sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Matrik SOAR**

Internal	<b>Strength</b>	<b>Oppurtunities</b>
Eksternal	Daftar faktor kekuatan Internal	Daftar peluang Eksternal
<b>Aspirations</b> Aspirasi	<b>Strategi SA</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencapai aspirasi	<b>Strategi OA</b> Strategi yang berorientasi kepada aspirasi yang di harapkan untuk memanfaatkan peluang
<b>Result</b> Hasil	<b>Strategi SR</b> Ciptakan strategi yang berdasarkan kekuatan untuk mencapai hasil yang terukur	<b>Strategi OR</b> Strategi yang berorientasi kepada kesempatan untuk mencapai hasil yang sudah terukur

Tahap terakhir dari proses analisis data adalah Tes Litmus. Penilaian pada tes litmus ditentukan berdasarkan range dari masing-masing indikator pada setiap pertanyaan sehingga menghasilkan skor/ nilai hasil tes litmus per isu strategis sangat strategis berarti menjadi prioritas dan perhatian utama dalam pengambilan kebijakan karena memiliki dampak yang signifikan bagi badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Sumenep sebagai pelaksana merit system. Selanjutnya isu cukup strategis berarti isu tersebut dapat dilaksanakan setelah isu sangat strategi dilakukan karena memberikan dampak yang cukup signifikan bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kedepan. Sedangkan isu yang kurang strategis berarti dampak yang diberikan masih kurang sehingga hal ini dapat dilakukan setelah isu yang sangat strategis dan cukup strategis dilaksanakan.

## KAJIAN LITERATUR

### REFORMASI BIROKRASI

Reformasi birokrasi menurut Sedarmayanti (2017: 71) merupakan upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisien dan akuntabilitas. Menurut Sedarmayanti (2017: 71-72) reformasi birokrasi berarti: (1). Perubahan cara berpikir (pola pikir, pola sikap dan pola tindak). (2). Perubahan penguasa menadi pelayan. (3). Mendahulukan peranan dari wewenang. (4). Tidak berpikir hasil produksi tetapi hasil akhir. (5).

Perubahan manajemen kinerja. (6). Pantau percontohan reformasi birokrasi, mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan profesional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) melalui: a. Penataan kelembagaan, struktur organisasi ramping dan flat (tidak banyak jenjang hierarkis dan struktur organisasi lebih dominan pemegang jabatan profesional atau fungsional dari pada jabatan struktural). b. Penataan ketatalaksanaan, mekanisme, sistem, dan prosedur sederhana atau ringkas, simpel, mudah dan akurat melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, sertamemiliki kantor, sarana dan prasarana kerja memadai. c. Penataan sumber daya manusia aparatur, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas (profesional, kompeten, beretika, berkinerja tinggi, dan sejahtera) d. Akuntabilitas, kinerja berkualitas, efektif, efisien, dan kondusif. e. Pelayanan dan kualitas pelayanan, pelayanan prima (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain- lain), memuaskan pelanggan dan mewujudkan (kepemerintahan yang baik).

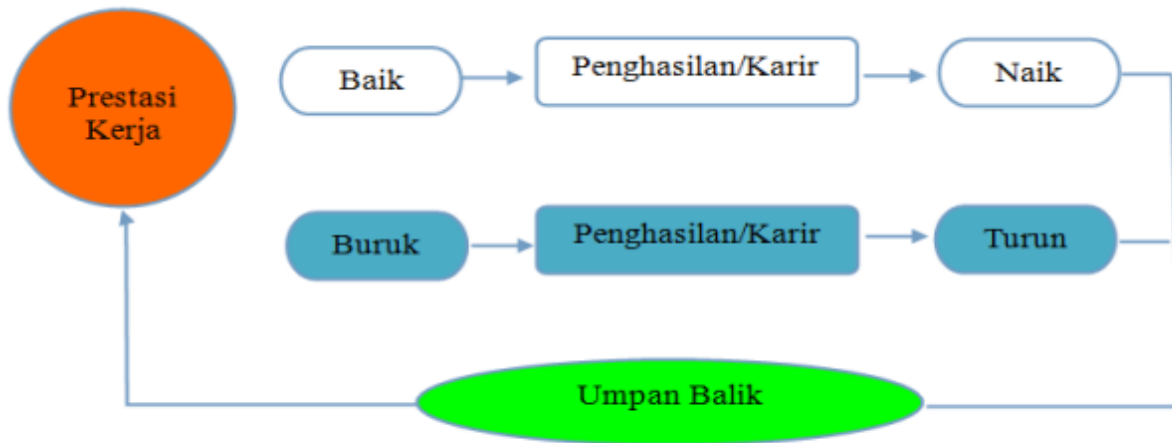
### **PENATAAN SUMBER DAYA MANUSIA/APARATUR**

Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) menurut UU No. 43/1999 pasal 1 adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian. Tujuan manajemen Pegawai Negeri Sipil yaitu untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna dengan dukungan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja (Sedarmayanti, 2017:95).

### **MERIT SYSTEM**

Merit system adalah suatu sistem kepegawaian yang dalam mengangkat pegawai didasarkan atas kecakapan (Moekijat, 1991). Di sisi lain, (McCourt, 2007) menegaskan bahwa merit system "the appointment of the best person for any given job". Artinya penunjukkan orang terbaik untuk pekerjaan tertentu. Pengertian luas merit system dalam pemerintahan modern adalah a personal system in the service and in which the condition and reward performance contribute to the competency and continuity of the service". Maksudnya merit system adalah sistem kepegawaian dimana terdapat perbandingan kecakapan atau prestasi yang berpengaruh terhadap masing-masing seleksi dan kemajuan individu-individu dalam pelayanan dan dimana kondisi dan penghargaan kinerja berkontribusi pada kompetensi dan keberlanjutan pekerjaan (Stahl O. Glenn, 1971).

Konsep merit system menurut Brotoharsojo, lebih mudah dipahami dalam tampilan bagan sebagaimana Gambar 1



Gambar 1. Konsep Merit Sistem

Sumber: Brotoharsojo, 2003

Adapun prinsip sistem merit sebagai bentuk Reformasi Pegawai Negeri Sipil Tahun 1978 (Shafritz, Jay M. et al., 2021) meliputi hal-hal sebagai berikut : 1) Melakukan rekrutmen yang adil dan selektif 2) Memperlakukan pegawai ASN secara adil dan setara 3) Memberikan gaji yang setara 4) Menjaga standar integritas dan kepedulian tinggi terhadap kepentingan public 5) Mengelola pegawai secara efektif dan efisien 6) Mempertahankan atau memisahkan pegawai berdasarkan kinerja 7) Memberikan kesempatan untuk pengembangan kompetensi ASN 8) Melindungi pegawai dari pengaruh politik 9) Memberikan perlindungan kepada pegawai dari hukum yang tidak adil dan terbuka

Menurut Carnevale (Carnevale, 1995) membangun organisasi (pemerintahan) yang terpecah dapat dilihat dalam indikator-indikator berikut : 1. Kepemimpinan yang dapat dipercaya; 2. Menciptakan Partisipasi dan Keterlibatan; 3. Membangun Komunikasi yang Efektif; 4. Penilaian Kinerja dan Sistem Insentif; dan 5. Mengelola kekuasaan, Politik dan Konflik.

## GOOD GOVERNANCE

Good Governance sektor publik diartikan sebagai suatu proses tata kelola pemerintahan yang baik, dengan melibatkan stakeholders, terhadap berbagai kegiatan perekonomian, sosial politik dan pemanfaatan beragam sumber daya seperti sumber daya alam, keuangan, dan manusia bagi kepentingan rakyat yang dilaksanakan dengan menganut asas: keadilan, pemerataan, persamaan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas. Pelaksanaan good governance pada berbagai tingkatan, baik pada tingkat pusat terutama di tingkat daerah, sangat dipengaruhi pemahaman aparat pemerintah tentang wawasan good governance. Salah satu wahana untuk memberikan pemahaman good governance kepada aparat pemerintah adalah adanya berbagai program pendidikan dan latihan yang pada dasarnya didesain untuk meningkatkan kompetensi aparat Pemerintah (Sedarmayanti., 2017).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Sistem Merit pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Apabila dikaitkan dengan pelaksanaan merit system di Indonesia khususnya pada

Pemerintah Kabupaten Sumenep, maka hal ini merupakan amanat dari UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan selanjutnya diatur lebih lanjut berdasarkan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pada pemerintah Kabupaten Sumenep hal ini kemudian diatur melalui Surat Keputusan Bupati Nomor 55 Tahun 2019, perubahan atas Peraturan Bupati Nomor 65 Tahun 2021 tentang Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumenep. Perihal gambaran umum tentang sistem merit di lokasi penelitian yakni Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumenep dapat peneliti jelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan kebutuhan
2. Pengembangan Karir, Promosi dan Mutasi
3. Manajemen Kinerja dan Sistem Informasi.

Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat

1. Faktor Pendukung Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan dilapangan maka terdapat beberapa faktor pendukung yang menjadi tolak ukur keberhasilan pelaksanaan merit system pada Pemerintah Kabupaten Sumenep yang dapat dirinci sebagai berikut :
  - a. Komitmen dan Dukungan pimpinan dalam Bidang Kepegawaian
  - b. Sumber Daya Aparatur
  - c. Ketersediaan Anggaran dan Program Pendukung
  - d. Struktur Organisasi Yang Kuat
2. Faktor Penghambat Hasil wawancara dan pengamatan dilapangan ditemukan beberapa faktor yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan penerapan merit system pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sumenep yang peneliti uraikan sebagai berikut :
  - a. Dokumen Anjab ABK yang belum rampung
  - b. Kualitas SDM Aparatur belum sesuai kompetensi dan potensi
  - c. Fasilitas yang belum memadai
  - d. Egosentris antar perangkat daerah
  - e. Kurang inovasi dan sistem pendukung yang belum terintegrasi

Perumusan strategi yang dilakukan untuk penerapan sistem merit yang lebih baik Perumusan hasil analisis terkait strategi yang dapat dilakukan untuk penerapan merit system yang digunakan peneliti adalah analisis SOAR yang dimana menjelaskan tentang kekuatan (strengths), peluang (opportunities), aspirasi (aspirations), hasil (result) yang ditemukan dalam penerapan sistem merit pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sumenep :

#### **1. Kekuatan (strengths)**

Berdasarkan rangkuman hasil wawancara Perihal kekuatan yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumenep yang menjadi kekuatan dalam penerapan sistem merit yang peneliti lakukan dengan beberapa pejabat administrator dan pengawas yang membidangi penerapan merit system adalah sebagai berikut :

- 1) Adanya komitmen dan dukungan dari pemimpin daerah
- 2) Tersedianya anggaran yang mendukung program-program dalam sistem merit
- 3) Kualitas SDM Aparatur yang mengolah sistem merit cukup memadai
- 4) Terbentuknya tim penilai mandiri

**Tabel 3**  
**Susunan Keanggotaan Panitia Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama**  
**Kabupaten Sumenep**

NO	Jabatan dalam Kepanitiaan	Nama dan Jabatan dalam Organisasi
1	Ketua Merangkap Anggota	Ir. Edy Rasiyadi, M.Si Sekretaris Daerah Kabupaten Sumenep
2	Anggota	a. Abdul Madjid, S.Sos, M.Si Kepala BKPSDM Kab. Sumenep
		b. Ida Syafriyani, S.Sos, M.Si Unsur Akademisi
		c. Dr. Ach. Syaiful, M.Pdi Unsur Akademisi
		d. Drs. R. Idris, MM Profesional

Sumber: BKPSDM Kabupaten Sumenep

Berdasarkan hasil wawancara tahap persiapan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Sumenep sudah dilaksanakan dengan baik. Pembentukan panitia seleksi JPTP di Kabupaten Sumenep sudah sesuai dengan menurut Nasir (2019:162) bahwasanya persiapan seleksi terbuka diawali dengan pembentukan panitia seleksi oleh pejabat pembina kepegawaian yang berkoordinasi dengan KASN. Pembentukan panitia seleksi di Kabupaten Sumenep dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam Permenpan-RB No. 13 Tahun 2014 dan PP No. 11 Tahun 2017, dengan susunan anggota panitia sesuai dengan peraturan dengan formasi perwakilan dari semua unsur.

2. Peluang (Opportunities)

Peluang dalam analisis strategi menggunakan SOAR merupakan salah satu bagian penting sehingga organisasi mampu untuk merumuskan suatu strategi baru. Hal ini juga untuk menentukan strategi atau inovasi yang baru maka kegiatan penerapan merit system menuju pemerintahan yang baik harus mengetahui peluang-peluang terbaik yang dimiliki oleh organisasi melalui hasil wawancara dan pengamatan peneliti di lapangan. Adapun berdasarkan hasil wawancara, maka hasil Analisa peneliti terkait peluang adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan merit system akan semakin baik karena kualitas selalu diperbaiki
2. Pemanfaatan anggaran kedepan lebih maksimal untuk mendukung sarana prasarana penerapan merit system
3. Memiliki kepala badan yang penuh inovasi dan bergerak cepat menyesuaikan kondisi
4. Memiliki rencana pembangunan sistem pendukung yang berbasis IT yang saling terintegrasi
5. Memiliki sumber daya yang produktif mendukung proses kerja.



**Tabel 4**  
**Indikator Kompetensi Manajerial / Assesment Center**

NO	KOMPETENSI	RATING				
		1	2	3	4	5
1	Integritas					
2	Kerjasama					
3	Komunikasi					
4	Orientasi Pada Hasil					
5	Pelayanan Publik					
6	Pengembangan diri dan orang lain					
7	Mengelola perubahan					
8	Pengambilan Keputusan					
9	Perekat bangsa					

Sumber: BKPSDM Kabupaten Sumenep

Berdasarkan hasil observasi bahwa kompetensi manajerial atau assesment center yang dilakukan oleh tim penilai kompetensi atau assesor yaitu meliputi tes psikotes, Intry atau simulasi situasi nyata yang dihadapi peserta dan direspon cepat, Leadership Group Discussion (LGD), Focus Group Discussion (FGD)+Role Play dan wawancara kompetensi. Pada tahap ini panitia seleksi dibantu oleh tim assesor dari BKD Provinsi Jawa Timur Sebanyak 7 (tujuh) orang. Dari total 49 (empat puluh sembilan) peserta yang mengikuti assesment center peserta yang lolos untuk ketahap berikutnya yaitu sebanyak 34 (tiga puluh empat) orang peserta. Kompetensi manajerial bagi calon Pejabat Tinggi Pratama merupakan hal yang sangat penting yang harus dimiliki. Rothwell (dalam Alkadafi dkk, 2018:106) menyebutkan bahwa kemampuan manajerial terkait dengan kemampuan seorang pegawai dalam memahami dan membuat perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan khususnya pada organisasi yang akan dipimpin oleh calon pejabat pimpinan tinggi pratama, dan kepada setiap peserta memiliki peluang yang sama dalam mengikuti seleksi pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Sumenep.

3. Aspirasi (Aspiration)

Memiliki cita-cita dan harapan kedepan untuk organisasi menjadi lebih baik dari sebelumnya menjadi bagian dari suatu perubahan. Mencapai hal ini tentu mengharuskan setiap organisasi mempelajari hal hal yang sudah terjadi di masa lalu, membayangkan dan kemudian memunculkan inovasi secara positif dalam merancang suatu rencana untuk masa depan yang lebih baik dengan memanfaatkan seluruh sumber daya dalam mewujudkan suatu perubahan. Berikut indicator wawancara akhir yang menjadi penilaian pengisian seleksi pejabat tinggi pratama.

**Tabel 5**  
**Indikator Wawancara Akhir yang Menjadi Penilaian Pengisian**  
**seleksi Pejabat Tinggi Pratama Kabupaten Sumenep**

NO	KOMPETENSI	RATING				
		1	2	3	4	5
1	Pengetahuan Umum					
2	Substansi Tugas Pokok dan Fungsi					
3	Implementasi Kebijakan					
4	Pengetahuan Organisasi					
5	Inovasi Jangka Panjang					

Sumber: BKPSDM Kabupaten Sumenep

Hasil wawancara akhir dipilih 3 (tiga) peserta dengan nilai terbaik dari masing-masing jabatan kosong untuk diusulkan ke pejabat pembina kepegawaian. Kemudian panitia seleksi melakukan penelusuran rekam jejak calon dan mengumumkan hasil keseluruhan seleksi yang akan menduduki jabatan yang kosong. Menurut Nasir (2019:162) menyebutkan bahwa standar kompetensi bidang disusun dan ditetapkan oleh masing-masing instansi sesuai dengan kebutuhan jabatan. Dalam hal ini panitia seleksi JPT Pratama Kabupaten Sumenep sudah menetapkan standar kompetensi sendiri.

Berikut harapan dari hasil wawancara terkait Aspirasi dari staf pengolah adalah sebagai berikut:

1. Sistem yang sudah ada diharapkan tetap berjalan
  2. Kerjasama antar perangkat daerah semakin ditingkatkan agar tidak terjadi egosektoral
  3. Draft-draft dasar hukum terkait sistem merit harus diabsahkan
  4. Memiliki assessment center sendiri
  5. Pemberian reward untuk pengembangan kompetensi harus diseleksi dengan lebih baik
  6. Semakin meningkatkan inovasi terkait sistem merit
  7. Meningkatkan fasilitas pendukung berupa sistem yang berbasis IT yang terintegritas untuk seluruh perangkat daerah.
4. Hasil (Result)
- Hasil tertinggi yang diraih oleh pemerintah Kabupaten Sumenep khususnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah dengan terlaksananya seleksi pejabat tinggi pratama yang di syahkan oleh KASN tahun 2019.

**Tabel 6**  
**Daftar Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang di lantik**  
**Tahun 2019**

No	NAMA	JABATAN
1	Drs. Raden Achmad Syahwan Effendi	Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
2	Ir. Didik Wahyudi, M.Si	Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
3	Drs. Agustiono Sulasno, M.H	Kepala Dinas Perhubungan
4	Afif Firmanto, S.TP.,M.Si	Kepala Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Holtikultura dan Perkebunan
5	Rudi Yuyianto, SE,, M.Si	Kepala Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
6	Chainur Rasyid, SE, M.Si	Kepala Dinas PU Sumber Daya Air
7	Agus Mulyono, MCH	Kepala Dinas Kesehatan
8	Agus Dwiputra, S.Sos, M.Si	Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan

Sumber: BKPSDM Kabupaten Sumenep

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara peneliti di lapangan, ditemukan hasil sebagai berikut:

1. Penerapan merit system sudah berjalan
2. Proses merit system masih dilakukan sendiri oleh BKPSDM dan belum didukung oleh perangkat daerah lainnya
3. Diharapkan merit system tetap berlanjut meskipun terdapat pergantian pimpinan kedepan

Dari hasil diatas maka peneliti memperoleh 12 (duabelas) isu strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan penerapan merit system menuju pemerintahan yang terpercaya pada Badan Kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumenep. Adapun isu-isu tersebut dapat peneliti jabarkan sebagai berikut.

1. Meningkatkan pola kerja yang cepat berbasis IT yang menyesuaikan dengan revolusi industry 4.0
2. Melakukan sosialisasi kembali tentang pentingnya pelaksanaan sistem merit kepada seluruh perangkat daerah
3. Semakin giat berinovasi dalam membangun sistem yang terintegritas
4. Melakukan pembangunan fasilitas untuk keperluan proses sistem merit diseluruh indikator
5. Mengoptimalkan sumber daya aparatur yang produktif dalam pengelolaan sistem merit
6. Mengabsahkan seluruh regulasi yang terkait dengan penerapan sistem merit
7. Mengoptimalkan penggunaan anggaran untuk membangun fasilitas
8. Meningkatkan tambahan pemberian penghasilan berupa tunjangan beban kerja agar lebih baik untuk menunjang pekerjaan yang lebih optimal sehubungan telah diberlakukannya e kinerja
9. Membuat inovasi terkait penyelesaian analisis beban kerja dan analisis jabatan bagi seluruh perangkat daerah agar lebih cepat selesai
10. Memperkuat sistem yang sudah berjalan saat ini agar supaya kedepan sekalipun terdapat pergantian pimpinan merit system akan selalu diterapkan dan sesuai aturan
11. Tim penilai mandiri melakukan sosialisasi terkait pelaksanaan sistem merit yang membutuhkan dukungan seluruh perangkat daerah
12. Memberdayakan seluruh sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi dan potensi

untuk terus meningkatkan kemampuan dalam membangun daerah

## SIMPULAN DAN SARAN

Pelaksanaan sistem merit pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumenep terbagi dalam beberapa indikator sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN. Keseluruhan indikator terkait merit system pada peraturan ini sudah sesuai dengan prinsip merit system yang dikemukakan oleh peneliti pada teori yang digunakan menurut Shafritz, dkk. Adapun secara umum penerapan merit system pada lokasi penelitian ini sudah berjalan hanya saja belum menyeluruh atau masih parsial sehingga membuat proses menjadi lambat. Dukungan dan komitmen kepala daerah dalam bidang kepegawaian tidak cukup untuk menjawab hal ini karena itu diperlukan sosialisasi terkait merit system kepada seluruh perangkat daerah untuk memenuhi seluruh indikator merit system yang membutuhkan kerjasama dari seluruh perangkat daerah. Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pelaksanaan penerapan merit system menuju pemerintahan yang terpercaya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumenep adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan pola kerja yang cepat berbasis IT yang menyesuaikan dengan revolusi industry 4.0
- b. Melakukan sosialisasi kembali tentang pentingnya pelaksanaan sistem merit kepada seluruh perangkat daerah
- c. Melakukan pembangunan dan pemeliharaan fasilitas untuk keperluan proses merit system diseluruh indikator
- d. Mengabsahkan seluruh regulasi yang terkait dengan penerapan merit system
- e. Meningkatkan tambahan pemberian penghasilan berupa tunjangan beban kerja agar lebih baik untuk menunjang pekerjaan yang lebih optimal sehubungan telah diberlakukannya e-kinerja

## Ucapan Terimakasih

Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada :

1. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumenep, yang telah membantu penyelesaian penelitian, observasi awal, pengambilan data dan wawancara serta dokumentasi
2. Mahasiswa yang telah membantu dalam mencari dan menganalisis data.
3. Rekan sejawat dosen yang senantiasa terbuka dalam berdiskusi selama penelitian

## Daftar Pustaka

- (Bakesbangpol). (Yasik, F. (2019). *Sumenep Regency Government Immediately Opens JPT Pratama Selection Registration*. Media Center, Monday ( 10/06 ).  
[www.sumenepkab.go.id/berita/baca/pemkab-sumenep-segera-buka-pendaftaran-seleksi-jpt-pratama](http://www.sumenepkab.go.id/berita/baca/pemkab-sumenep-segera-buka-pendaftaran-seleksi-jpt-pratama)
- 2014, (Permenpan-RB Nomor 13 Tahun. (2014). *Permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah*.
- 2014, (Undang Undang Nomor 5 Tahun. (2014). *Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Awang Darumurti, M. E. A., Helen Dian Fridayani, V. P. P., & Iqbal, M. (2021). *BUKU AJAR TATA*

*KELOLA SUMBER DAYA MANUSIA PEMERINTAHAN. THE JOURNAL PUBLISHING* Jl. Patukan Gamping Tengah RT.004 RW. 015, Ambarketawang, Gamping Tengah, Sleman, DIY. Cp. 0823-2679-6566.

- Carnevale, D. G. (1995). *Trustworthy Government Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance*. Jossey-Bass.
- Kalesaran, M. (2021). Penerapan sistem merit menuju pemerintahan yang terpercaya (trustworthy government) (studi penelitian pada badan kepegawaian daerah provinsi sulawesi utara). *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, VI(01), 1–23.
- McCourt, W. (2007). (2007). *The Merit System and Integrity in The Public Service*. IDPM, University of Manchester. No. 2.
- Mius, A., Suradinata, E., & Djaenuri, H. M. A. (1970). *Implementasi kebijakan seleksi terbuka dalam jabatan pimpinan tinggi pratama di kota pekanbaru provinsi riau*.
- Moekijat. (1991). *Administrasi Kepegawaian Negara*. Mandar Maju.
- Prasojo Eko, Sofian Efendi, R. S., Zuhro, Taufiq Efendi, K., Mustofa Kamil Ridwan, S., Muammar Alkadafi PUBLIKA, Vol. 4, N. . H. 98-110 (2018), Rahmadani, R., Andry, H., 110, & Sutarip, Z. A. (2006). *Reformasi Birokrasi*. The Habibie Center.
- Rahmadani, R., Andry, H., & Alkadafi, O. M. (2018). Analisis reformasi kepegawaian (Studi pelaksanaan seleksi terbuka jabatan tinggi pratama (JPT) berbasis merit sistem pada pemerintah kabupaten Indragiri Hilir). *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(1), 98–110.
- Rudito, dkk. (2016). *Aparatur Sipil Negara Pendukung Reformasi Birokrasi*. Kencana.
- Sedarmayanti. (2017). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Refika Aditama.
- Shafritz, Jay M., D. H. R., Norma M. Ricucci, K. C., & Naff, dan A. C. H. 2. (2021). *Personnel Management in Government Politics and Process*. Marcel Dekker, Inc.
- Stahl O. Glenn. (1971). *Public Personnel Administration*. Harper & Row.
- Sugiono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif (Cetakan 3)*. Alfabeta.
- Thoha, M. (2014). *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Kencana.