

PENGELOLAAN PROMOSI JABATAN MELALUI SISTEM MERIT DI KABUPATEN BLORA PROVINSI JAWA TENGAH

Ratih Yanuar Rizky

NPP. 31.0475

Asdaf Kabupaten Blora, Provinsi Jawa Tengah

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia

Email: ratihyanuar29@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Drs. Yani Alfian, M.Si

Abstrack

Problem Statement/Background (GAP): Promotions are often connected to political issues, closeness to leadership, and family elements. Management of job promotions through a merit system is implemented as a way to reduce the number of frauds in job promotions. **Purpose:** *This research aims to understand the management of job promotions through a merit system, the factors that hinder the management of job promotions, and the efforts made by the Blora Regency government to overcome these obstacles and manage job promotions through a merit system. The research method used is a qualitative method with a descriptive approach.* **Method:** *Data collection uses observation, interview and documentation techniques. And the steps used in data analysis include data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The theory used is George Terry's theory with the dimensions of planning, organizing, implementing and monitoring.* **Result:** *The implementation of the merit system in Blora Regency for job promotions is carried out through the establishment of special committees both internally and externally, and collaboration with third parties to fulfill the facilities needed for the implementation of the merit system. Additionally, there is an assessment of specific aspects with predetermined weights to select the best officials to fill positions.* **Conclusion:** *Based on the research results, it shows that the management of job promotions through the merit system in Blora Regency has been running quite well. In this research, obstacles were found in the form of lack of talent management, lack of legal basis, and incomplete facilities. Meanwhile, efforts made to overcome these obstacles include planning talent management, creating a legal basis, and collaborating with external parties to complete facilities.*

Keywords: Management, Position Promotion, Merit System

Abstrak

Pemasalahan (GAP): Promosi jabatan sering dikaitkan dengan isu politis, kedekatan dengan pimpinan, dan unsur keluarga. Pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit diterapkan sebagai salah satu cara untuk menekan angka kecurangan dalam promosi jabatan. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menegetahui pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit, faktor yang menjadi penghambat dalam pengelolaan promosi jabatan, dan upaya yang dilakukan

pemerintah Kabupaten Blora dalam mengatasi hambatan tersebut serta mengelola promosi jabatan melalui sistem merit. **Metode:** Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Serta langkah yang digunakan dalam analisa data meliputi reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan. Teori yang digunakan adalah teori George R. Terry dalam Sukarna (2011) dengan dimensi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. **Hasil/Temuan:** Penerapan sistem merit di Kabupaten Blora dalam promosi jabatan dilaksanakan dengan pembentukan panitia khusus baik internal maupun eksternal dan kerjasama dengan pihak ketiga untuk pemenuhan fasilitas pelaksanaan sistem merit serta ada penilaian aspek-aspek khusus dengan bobot yang telah ditetapkan untuk mendapatkan pejabat yang terbaik untuk mengisi jabatan. **Kesimpulan:** Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Blora sudah berjalan dengan cukup baik. Dalam penelitian ini, ditemukan hambatan berupa belum adanya manajemen talenta, belum adanya landasan hukum, dan fasilitas yang belum lengkap. Sementara itu, upaya yang dilakukan untuk menghadapi hambatan tersebut antara lain merencanakan manajemen talenta, pembuatan landasan hukum, dan melakukan kerjasama dengan pihak luar untuk melengkapi fasilitas.

Kata Kunci : Pengelolaan, Promosi Jabatan, Sistem Merit

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia memegang peranan penting dalam menjalankan pemerintahan. Kualitas sumber daya manusia yang baik berbanding lurus dengan kualitas pemerintahan itu sendiri. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan pengembangan karir dan pengembangan kompetensi. Promosi jabatan merupakan salah satu pengembangan karir. Promosi jabatan sering kali dikaitkan dengan isu-isu politis atau dengan kata lain banyak pejabat yang dipilih untuk menduduki suatu jabatan tertentu karena unsur politik, kedekatan dengan pimpinan, dan hubungan keluarga serta jual beli jabatan. Sistem merit merupakan upaya pemerintah untuk mengatasi permasalahan nepotisme dalam promosi jabatan di Indonesia sekaligus menjadi bukti penghargaan pemerintah terhadap pegawai yang memiliki kompetensi dan profesionalitas tinggi.

Penerapan sistem merit di Indonesia berlandaskan Undang-Undang No 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Komisi Aparatur Sipil Negara juga menetapkan Peraturan KASN No. 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah. Penerapan sistem merit di Kabupaten Blora dilaksanakan mulai tahun 2021. Penerapan sistem merit yang

masih baru menjadi tantangan tersendiri sehingga belum semua pejabat yang menduduki jabatan di Kabupaten Blora dipilih dengan menggunakan sistem merit.

1.2. Kesenjangan masah yang diambil (GAP Penelitian)

Pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit merupakan salah satu usaha yang dilakukan untuk menekan angka kecurangan dalam promosi jabatan yang sering dikaitkan dengan kolusi dan nepotisme. Berdasarkan hasil penilaian sistem merit oleh KASN pada tahun 2021, nilai aspek promosi dan mutasi merupakan aspek nomor dua terendah dalam proses penerapan sistem merit. Hal ini tentu menjadi cermin bahwa pelaksanaan sistem merit di aspek promosi dan mutasi belum berjalan dengan maskimal.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang penulis gunakan sebagai referensi merupakan karya ilmiah dari Sabaruddin and Utomo (2021) berjudul “Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Merit System di Kabupaten Kolaka dan Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara” dengan hasil penelitian yang mempunyai kesimpulan Reformasi birokrasi melalui promosi JPTP secara terbuka di Kabupaten Kolaka dan di Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara belum sepenuhnya menerapkan aspek transparansi dalam setiap tahapan seleksi. Penelitian Kedua yang dijadikan referensi oleh penulis merupan karya ilmiah dari Wibowo and Soeprihattanto (2020) dengan judul “Manajemen Inovasi: Promosi Dalam Mendukung Sistem Merit di BKD Provinsi Jawa Barat” dengan hasil penelitian yang menunjukkan kesimpulan berupa Manajemen inovasi promosi mendukung sistem merit telah berlangsung lama dan berjalan dengan baik dan terus dilakukan peningkatan, namun masih ada komponen sistem merit yang belum berjalan secara optimal Faktor penghambat saat promosi terbuka yaitu belum punya dasar hukum yang kuat, tim seleksi hanya terdiri dari beberapa kalangan, mekanisme seleski tidak jamin hasil seleksi jadi baik dan butuh waktu lama dalam pelaksanaannya.

Selanjutnya yang merupakan penelitan ketiga yang menjadi referensi dari penulis merupakan karya ilmiah dari Supriatna (2016) dengan judul “Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat” dengan hasil kesimpulan Penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada BKPP Kabupaten Sumedang belum optimal karena ada penyimpangan pada hal-hal yang

berkaitan dengan penempatan pegawai, sehingga belum berjalan seperti yang diharapkan. Terdapat kendala dalam penempatan pegawai dikarenakan lemahnya aturan hukum dan penerapannya serta lemahnya sistem rekrutmen dan seleksi. Model penempatan pegawai dalam penempatan PNS pada suatu jabatan struktural menggunakan prosedur yang dilakukan oleh Baperjakat dan PPK dalam mengisi formasi jabatan struktural yang lowong. Dan penelitian keempat yang menjadi referensi penulis adalah karya ilmiah dari Daniarsyah (2016) dengan judul “Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis)” dengan hasil kesimpulan ASN akan memiliki kinerja yang tinggi jika pelaksanaan sistem merit dilakukan dengan konsisten pada manajemen ASN. Diterapkannya sistem merit pada seleksi terbuka mewajibkan dibuatnya standar kompetensi yang dapat mengakomodir potensi yang ada untuk berkembang baik dari segi kepribadian dan kemampuan yang dimiliki.

Selanjutnya yang merupakan penelitian kelima yang menjadi referensi dari penulis merupakan karya ilmiah dari Raharjanto (2019) dengan judul “Systematic Literature Reviews: Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik” dengan kesimpulan onsep sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia adalah sebuah sistem yang menempatkan kompetensi dan kinerja pegawai sebagai pertimbangan utama dalam seleksi dan promosi.

Penelitian terakhir yang menjadi referensi penulis dalam melakukan penelitian adalah karya dari Maulana (2021) dengan judul Seleksi Merit Sistem “PNS Pratama Aparatur Sipil Negara Di Pemerintah Provinsi” dengan hasil kesimpulan bahwa pelaksanaan dan tahapan proses seleksi pejabat SES Pratama di Pemerintah Provinsi mengikuti prosedur yang ditentukan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Permenpan RB. 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Rekrutmen Terbuka Pejabat Pelaksana Senior di Instansi Pemerintah. Namun, studi tersebut juga menunjukkan bahwa rekrutmen pejabat SES Pratama Pemprov belum sepenuhnya menerapkan merit sistem. Beberapa Pejabat SES Pratama yang diseleksi menggunakan sistem tersebut masih belum dapat menjalankan tugasnya secara maksimal, terutama dalam merespon, menganalisis atau mengambil keputusan/kebijakan terkait tugasnya.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu. Penelitian penulis memiliki fokus penelitian pada pengelolaan sistem merit dalam promosi jabatan di Kabupaten Bora. Dengan menyajikan data terkait penerapan sistem merit pada Kabupaten Bora yang diperoleh dari sumber Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bora. Dalam mendukung penelitian ini penulis menggunakan Teori Manajemen George R. Terry dalam Sukarna (2011) yang terdapat empat dimensi *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Teori tersebut digunakan dan dijadikan acuan dalam mengetahui hasil penelitian terkait pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Bora.

1.5. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pengetahuan mengenai pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Bora, hambatan pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Bora dan upaya mengatasi hambatan pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Bora.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif metode ini digunakan penulis agar mempermudah penulis dalam melaksanakan penelitian yang dilakukan terkait pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Bora. Penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif menurut Simangunsong (2017:191) adalah data yang dikumpulkan dari kata-kata yang tertuang dalam pedoman wawancara, dimana didukung oleh catatan dari lapangan, gambar yang berasal dari fotografi, video, dokumen pribadi yang bersifat elektronik, catatan-catatan pendukung, maupun rekaman asli lainnya. Dengan data yang dikumpulkan dengan dua sumber yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder sesuai dengan pendapat Arikunto (2010:172). Dengan penentuan informan dengan teknik purposive sample menurut Menurut Tersiana (2018:83) "*Purposive sample* adalah teknik dalam wawancara untuk memilih dan menentukan sumber data dengan pertimbangan tertentu."

Teknik pengumpulan yang digunakan oleh penulis dari Sugiyono (2016: 224) menyatakan bahwa "Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling

strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan”, dengan tiga (3) instrumen yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Selanjutnya data yang diperoleh dianalisis dengan teknik analisis data menurut Sugiyono (2016) yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Data primer yang didapat penulis meliputi hasil wawancara dari lima informan yang dianggap ahli atau mengerti di bidang pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Bora. Data sekunder yang dibutuhkan oleh penulis guna melaksanakan penelitian merupakan data yang diperoleh penulis secara tidak langsung guna mendukung penelitian.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Pengelolaan Promosi Jabatan Melalui Sistem Merit

Pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di lingkungan pemerintahan Kabupaten Bora yang berdasarkan kompetensi, kinerja, dan kualifikasi akan menghasilkan pejabat yang layak menduduki jabatan tersebut. Pengelolaan promosi ini dikelola oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bora dan melibatkan beberapa pihak eksternal seperti sekretaris daerah, inspektur daerah, pakar/akademisi, dan KASN.

Penulis menggunakan teori pengelolaan (George R. Terry dalam Sukarna 2011), maka dalam pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

3.1.1. *Planning* (Perencanaan)

Planning merupakan sebuah pondasi dari suatu kegiatan atau dengan kata lain, perencanaan adalah pedoman dari pelaksanaan dari sebuah kegiatan agar berjalan lancar dan sesuai dengan apa yang diharapkan.

A. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis pada beberapa informan menunjukkan hasil Standart Operasional Procedure dibuat oleh panitia seleksi yang terdiri dari sekretaris daerah, inspektur daerah, akademisi, dan pakar/ahli. SOP yang dibuat juga diseberluaskan kepada peserta melalui *website* resmi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bora, surat edaran ke semua OPD di Kabupaten Bora, dan sosialisasi dimana pada sosialisasi tersebut para calon peserta seleksi

terbuka dapat mengajukan pertanyaan yang berkaitan dengan pelaksanaan promosi jabatan sehingga peserta promosi jabatan mampu memahami SOP dengan baik.

B. Anggaran

Anggaran yang digunakan dalam pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit bersumber dari Dana Alokasi Khusus. Anggaran tersebut hanya digunakan untuk proses seleksi, untuk kebutuhan pribadi peserta seperti transportasi, penginapan, dan lain sebagainya merupakan tanggungan dari pribadi peserta.

3.1.2. Organizing

Menurut Wijayanti dalam Abd Rohman (2017:24) fungsi *organizing* merupakan penetapan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, perancangan dan pengembangan kelompok kerja, penugasan tanggung jawab tertentu, serta pendelegasian wewenang dari atasan terhadap sumber daya manusia yang ada di bawahnya. Organizing memerlukan sumber daya manusia dan sumber daya peralatan.

A. Sumber Daya Manusia

Dalam pelaksanaan pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Blora memerlukan panitia seleksi, berikut adalah data anggota panitia.

Tabel 3.1
Data Anggota Panitia Seleksi Terbuka Kabupaten Blora Tahun 2023-2024

No	Nama	Jabatan
1.	Komang Gede Irwandi, S.E., M.Si	Sekretaris Daerah
2.	Irfan Agustian Iswandaru, AP., M.Si	Inspektur Daerah
3.	Dr.Tuhana,SH.M.Si	Pakar/Akademisi
4.	Dr.H.Umar Ma'ruf, SH	Pakar/Akademisi
5.	Prof.Dr.Ir.Kusnandar,M.Si	Pakar/Akademisi

Sumber: BKD Kabupaten Blora

Panitia seleksi ada lima orang dan terdiri dari sekretaris daerah, inspektur daerah dan tiga orang dari eksternal. Panitia dari pihak eksternal berasal dari Unit Penilai Kompetensi ASN. Pada tahun ini, Pemerintah Kabupaten Blora bekerja sama dengan UNS dan UNISULLA. Panitia seleksi sudah sesuai dengan Peraturan Gubernur Jawa Tengah No 19 Tahun 2020. Hal ini dibuktikan dengan panitia seleksi berjumlah 5 orang dan perbandingan anggota dari internal tidak lebih dari 45 % (empat puluh lima persen).

B. Sumber Daya Peralatan

Ketersediaan serta kualitas sumber daya peralatan berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan kegiatan pengelolaan promosi jabatan. Dalam pengelolaan promosi jabatan pada eselon 2 di Kabupaten Bora membutuhkan beberapa fasilitas. Laboratorium komputer digunakan untuk menjalankan salah satu tahapan tes yaitu uji gagasan. Pengelolaan ini juga membutuhkan *asessment center* akan tetapi BKD belum memiliki *asessment center* sehingga BKD Kabupaten Bora bekerja sama dengan Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia. Sumber daya peralatan seperti computer, printer, dan fasilitas lain harus selalu diperhatikan dan dipastikan berfungsi dengan baik karena fasilitas yang baik akan meminimalisir kendala-kendala teknis yang menyebabkan terhambatnya proses pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Bora. Artinya, sumber daya peralatan yang baik mendorong proses pelaksanaan yang efisien.

Kerjasama yang dilakukan BKD dengan pihak Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia untuk melakukan uji kompetensi terhadap peserta promosi jabatan sudah sesuai dengan lampiran Peraturan Gubernur Jawa Tengah No 19 Tahun 2020 yang menyatakan "Panitia seleksi melaksanakan seleksi dapat dibantu oleh Tim penilai kompetensi (*assessor*) yang independen, bersertifikat dan memiliki pengalaman di bidangnya."

3.1.3. Actuating

Actuating adalah proses untuk merealisasikan atau mengimplementasikan rencana yang telah disusun pada saat perencanaan dan pengorganisasian dalam rangka mewujudkan tujuan.

A. Mekanisme Promosi

Dalam pelaksanaan promosi jabatan pada Kabupaten Bora ada empat tahapan yang harus dilalui oleh peserta promosi jabatan yaitu pendaftaran, seleksi administrasi dan penelusuran rekam jejak, penulisan uji makalah atau gagasan, uji kompetensi melalui *asessment center*, serta presentasi makalah dan wawancara.

Serangkaian tes yang dilakukan merupakan bentuk pengaplikasian prinsip sistem merit pada Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 40 Tahun 2018 pasal 2 yang menyatakan "Prinsip Sistem Merit didasarkan 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". Tes yang dilakukan memberikan kesempatan bagi semua pegawai yang memiliki kemampuan tanpa adanya diskriminasi.

B. Penilaian

Penilaian pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Blora dilakukan oleh panitia dengan nilai dan bobot masing-masing pada setiap tes yang dilakukan. Berikut adalah bobot penilaian pada masing-masing tes.

Tabel 3.2
Bobot Penilaian Seleksi Terbuka dan Kompetitif Pengisian JPTP Kabupaten Blora

No	Tahapan Seleksi	Bobot
1.	Penelusuran Rekam Jejak	20%
2.	Seleksi Uji Kompetensi	25%
3.	Uji Makalah/Gagasan	20%
4.	Wawancara	35%

Sumber : BKD Blora, 2024

Penilaian promosi jabatan melalui sistem merit eselon 2 di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Blora dilakukan oleh panitia seleksi. Penilaian dilakukan pada setiap tahap seleksi dan setiap tahap seleksi memiliki beberapa kriteria serta bobot penilaian seperti yang sudah ditentukan. Hasil penilaian panitia akan diumumkan pada website resmi BKD yang bisa diakses oleh semua orang. Pada rapat koordinasi akhir, panitia memberikan 3 nama peserta yang memenuhi syarat untuk setiap jabatan eselon 2 yang kosong. Selanjutnya panitia telah menyerahkan kepada pejabat Pembina kepegawaian untuk menentukan 1 nama dari 3 nama calon pejabat pimpinan tinggi pratama di lingkungan pemerintahann Kabpuaten Blora setelah mendapatkan rekomendasi dari Komisi Aparatur Sipil Negara.

3.1.4. *Controlling*

Controlling merupakan unsur yang dilakukan untuk menjaga agar pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit tetap pada jalurnya atau dengan kata lain untuk menjaga agar pelaksanaan bisa berjalan terarah dan terstruktur sesuai dengan yang telah direncanakan

A. Evaluasi Pengelolaan Promosi

Evaluasi pelaksanaan kegiatan promosi jabatan melalui sistem merit merupakan hal yang penting untuk dilakukan karena dengan adanya evaluasi, baik penyelenggara maupun panitia seleksi bisa mengetahui apa yang sudah berjalan baik dan yang belum berjalan baik. Kepala Bidang Mutasi dan Pengembangan Pegawai menyatakan “Evaluasi dilakukan melalui penilaian rutin tiap tahun di penilaian sistem merit maupun di NSPK di setiap akhir tahun. NSPK itu Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria Manajemen ASN. Lalu dari penilaian tersebut keluar indeks/angka.”

Evaluasi sistem merit pada Kabupaten Blora dilakukan rutin di setiap tahun yaitu pada akhir tahun. Evaluasi dilakukan pada saat penilaian sistem merit dimana promosi jabatan merupakan salah satu aspek penilaiannya. Evaluasi yang dilakukan Badan Kepegawaian Kabupaten Blora sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 dan Peraturan Gubernur Jawa Tengah No 19 Tahun 2020.

B. Mekanisme Pelaporan

Pelaporan merupakan hal wajib yang dilakukan di semua kegiatan termasuk pada kegiatan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Blora. Kepala BKD Kabupaten Blora menyatakan “Pelaksanaan dan hasil seleksi selalu kita koordinasikan ke KASN karena nantinya KASN juga memeriksa apakah pegawai yang lolos sesuai dengan persyaratan jabatan atau tidak. Selain itu, laporan juga ditujukan kepada Inspektorat Kabupaten Blora untuk direview.”

Pelaporan kegiatan promosi jabatan eselon 2 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Blora dilakukan dengan cara melaporkannya ke inspektorat daerah Kabupaten Blora dan Komisi Aparatur Sipil Negara. Pelaporan ke inspektorat Kabupaten Blora untuk mendapatkan review mengenai kegiatan promosi jabatan pimpinan tinggi pratama Kabupaten Blora. Sedangkan, pelaporan kepada Komisi Aparatur Sipil Negara untuk mendapatkan koordinasi dan rekomendasi.

3.2. Hambatan dalam Pengelolaan Promosi Jabatan melalui Sistem Merit

3.2.1. Belum Adanya Talent Pool

Belum adanya *talent pool* ini membuat proses pengelolaan promosi jabatan di Kabupaten Blora membutuhkan waktu yang relative lama karena untuk mengisi

jabatan harus melaksanakan seleksi terbuka dengan rangkaian tes yang cukup lama. Selain itu, pelaksanaan seleksi terbuka juga membutuhkan dana relatif besar.

3.2.2. Belum adanya landasan hukum yang mengatur tentang Promosi jabatan melalui sistem merit

Belum ada landasan hukum di Kabupaten Blora baik berupa Peraturan Daerah maupun Peraturan Bupati yang mengatur secara spesifik tentang pengelolaan promosi jabatan di Kabupaten Blora. Pelaksanaan kegiatan promosi jabatan di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Blora masih menggunakan peraturan daerah yang lama yaitu Peraturan Daerah Kabupaten Blora No 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Blora. Sedangkan, sudah banyak perubahan kebijakan yang mengatur tentang pelaksanaan kegiatan promosi jabatan di lingkungan pemerintahan daerah.

3.2.3. BKD belum memiliki fasilitas yang lengkap untuk promosi jabatan.

Salah satu fasilitas yang diperlukan dalam melaksanakan promosi jabatan dengan seleksi terbuka adalah *assessment center*. Pada uji kompetensi ini, panitia seleksi bisa mengetahui kompetensi peserta dari beberapa aspek. Akan tetapi, sampai saat ini Kabupaten Blora belum memiliki *Assesment Center*.

3.3. Upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Hambatan dalam Pengelolaan Promosi Jabatan melalui Sistem Merit

3.3.1. Perencanaan Manajemen Talenta untuk promosi jabatan

Badan Kepegawaian Kabupaten Blora belum memiliki manajemen talenta. Akan tetapi sudah dalam proses melakukan tes potensi bagi pegawai-pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Blora. Tes potensi ini adalah untuk menentukan peta pada sumbu X di *nine box talent management*. Setelah adanya manajemen talenta maka pelaksanaan promosi jabatan bisa menggunakan *nine box talent management* dimana pegawai yang berada di kotak dengan nilai besar bisa diajukan untuk mendapatkan promosi sehingga proses promosi bisa lebih efektif.

3.3.2. Pembuatan Landasan Hukum yang mengatur tentang promosi jabatan di Kabupaten Blora.

Pemerintah Kabupaten Blora dan DPRD sedang membahas Rancangan Peraturan Daerah yang mengatur tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara. Dalam Rancangan Peraturan Daerah tersebut, manajemen ASN di Kabupaten Blora akan disesuaikan dengan kebijakan terbaru termasuk di dalamnya adalah penggunaan manajemen talenta. Hal ini merupakan upaya pemerintah Kabupaten Blora untuk

melaksanakan sistem merit dalam hal ini pada aspek promosi jabatan agar lebih baik.

3.3.3. BKD melakukan kerjasama dengan pihak luar untuk memenuhi kekurangan fasilitas

Upaya BKD untuk mengatasi keterbatasan fasilitas untuk seleksi terbuka promosi jabatan adalah dengan mengadakan kerjasama dengan pihak luardan pada tahun ini BKD melakukan kerjasama dnegan Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia.

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit berkembang seiring dengan berjalannya waktu. Perkembangan ini bertujuan untuk menciptakan sistem pengelolaan yang efektif dan efisien. Adanya perubahan pada Undang-Undang tentang Aparatur Sipil Negara juga menyebabkan adanya perubahan peraturan perundang-undangan turunannya. Selain itu, Manajemen talenta merupakan salah satu perkembangan dari pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit. Akan tetapi, belum banyak instansi pemerintah yang sudah memilikinya. Pemerintah Kabupaten Blora masih menggunkan sistem seleksi terbuka dalam promosi jabatan. Penelitian ini, membahas tentang proses pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Blora mulai dari perencanaan hingga pengawasan dikaitkan dengan kebijakan-kebijakan baru yang diterapkan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis tentang pengolalaan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Blora, penulis mendapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Blora yang dilaksanakan dengan seleksi terbuka dan kompetitif sudah berjalan baik dalam dimensi pengawasan, namun dalam dimensi perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan masih perlu diperbaiki.
 - a. Perencanaan
Perencanaan masih membutuhkan perbaikan karena pada indikator Standart Operasional Procedure, Kabpuaten Blora belum memiliki Peraturan Daerah

amaupun Peraturan Bupati yang secara spesifik mengatur tentang promosi jabatan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian masih membutuhkan peningkatan, hal ini dilihat dari sisi sumber daya peralatan/fasilitas yang dimiliki masih belum lengkap.

c. Penggerakan

Penggerakan masih belum berjalan baik dikarenakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Blora belum memiliki talent-pool untuk mengelola promosi jabatan melalui sistem merit.

d. Pengawasan

Dimensi pengawasan sudah berjalan baik, dibuktikan dengan evaluasi pengelolaan promosi jabatan yang dilakukan rutin serta mekanisme pelaporan yang jelas.

2. Faktor yang menghambat pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Blora:

a. Belum adanya talent-pool

b. Belum adanya landasan hukum yang mengatur tentang promosi jabatan melalui sistem merit secara spesifik

c. Fasilitas yang dimiliki BKD untuk menyelenggarakan promosi jabatan melalui sistem merit masih belum lengkap.

3. Upaya yang dilakukan:

a. Merencanakan manajemen talenta untuk pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Blora

b. Membuat landasan hukum yang mengatur tentang promosi jabatan di Kabupaten Blora

c. Melakukan kerja sama dengan pihak lain untuk memenuhi kekurangan fasilitas

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu penelitian yang hanya dilaksanakan selama 2 minggu. Hal ini menyebabkan kegiatan wawancara, dokumentasi, dan observasi tentang pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit kurang maksimal

Arah Masa Depan Penelitian (future work). Penulis menyadari masih banyak hal yang menarik dan belum dibahas di penelitian ini. Oleh karena itu, penulis

menyarankan agar dilakukan penelitian lanjutan mengenai promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Blora agar dapat menemukan serta membahas hal baru dan lebih menarik.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Blora beserta jajaran yang telah memberikan izin kepada penulis dalam melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang telah membantu dan memberikan masukan dalam pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

A. Buku dan Karya Ilmiah

- Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Daniarsyah, Dida. 2016. "Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis)." *Pelayanan Masyarakat* 11.
- Maulana, Mohammad Ilham. 2021. "SELEKSI MERIT SISTEM PNS PRATAMA APARATUR SIPIL NEGARA DI PEMERINTAH PROVINSI." *Sosial dan Teknologi* 1.
- Raharjanto, Tri. 2019. "Systematic Literature Reviews: Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik." *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP dan KP)*: 103–16.
- Sabaruddin, Abdul, and Puji Prio Utomo. 2021. "Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Merit Sistem." *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminstrasi dan Pelayanan Publik* VIII: 248–58.
- Simangunsong, Fenandes. 2017. *Metodologi Penelitian Pemerintahan*. Bandung: ALFABETA.
- Sugiyono, Sugeng. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriatna, Dadang. 2016. "Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat." *Pelayanan Masyarakat* 1.
- Sukarna. 2011. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju
- Tersiana, Andra. 2018. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Yogyakarta.
- Wibowo, Galih, and Soeprihattanto. 2020. "Manajemen Inovasi: Promosi Dalam

Mendukung Sistem Merit Di BKD Provinsi Jawa Barat.” *Manajemen Publik & Kebijakan Publik 2.*

B. Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang No 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 tentang Manajaemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan KASN No. 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah.

Peraturan Gubernur Jawa Tengah No 19 Tahun 2020 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka Dan Kompetitif Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

Peraturan Daerah Kabupaten Blora No 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Blora

