

**PENGELOLAAN PROMOSI JABATAN MELALUI SISTEM MERIT DI BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA
TANGERANG PROVINSI BANTEN**

Rizky Nur Azizah

NPP. 31.0410

Asal Pendaftaran Kota Tangerang, Provinsi Banten

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia

Email: rizkynurazizah666@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Hj. Devi Irena, S.P., M.Si

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): One of the activities of ASN Management is career development such as job promotions. The implementation of job promotions through a merit system is carried out to get employees to see their qualifications, competencies and performance fairly and evenly to occupy higher positions than before. **Purpose:** The aim of this research is to find out and analyze how job promotions are managed through the merit system at BKPSDM Tangerang City. **Method:** The method used in the research is descriptive qualitative. In the research, job promotion management analysis was carried out by paying attention to the aspects studied, such as: planning, organizing, implementing and supervising. **Results:** This research found that the management of job promotions through a merit system was considered quite good, but the planning and implementation aspects were still not going well and needed to be improved. **Conclusion:** There is still influence and intervention in determining which employees receive promotions and there is no legal basis that regulates promotions in Tangerang City.

Keywords: Position Promotion, Merit System

ABSTRAK

PERMASALAHAN/LATAR BELAKANG (GAP): Salah satu kegiatan dari Manajemen ASN adalah pengembangan karier seperti promosi jabatan. Penerapan promosi jabatan melalui sistem merit dilakukan untuk mendapatkan pegawai dilihat kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan merata untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya. **Tujuan:** Mengetahui dan menganalisis bagaimana pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di BKPSDM Kota Tangerang. **Metode:** Metode yang digunakan dalam penelitian adalah deskriptif kualitatif. Pada penelitian dilakukan analisis pengelolaan promosi jabatan dengan memperhatikan aspek yang diteliti, seperti: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. **Hasil/Temuan:** Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit dinilai cukup baik, namun dalam aspek perencanaan dan pelaksanaan masih belum berjalan dengan baik dan perlu untuk ditingkatkan. **Kesimpulan:** Masih ada pengaruh dan intervensi dalam penentuan pegawai yang mendapat promosi dan belum ada landasan hukum yang mengatur mengenai promosi jabatan di Kota Tangerang.

Kata kunci: Promosi Jabatan, Sistem Merit

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap daerah otonom tentunya memiliki berbagai tujuan yang ingin dicapai untuk memajukan daerah dan masyarakat yang ada di dalamnya. Supaya setiap tujuan itu bisa terlaksana, maka setiap organisasi perangkat daerah harus diisi oleh sumber daya manusia yang selalu aktif dan memiliki inisiatif yang tinggi dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya. Kualitas sumber daya manusia dalam organisasi perangkat daerah menjadi suatu hal yang penting untuk terus ditingkatkan yang dilakukan dengan terarah dan terencana secara berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalisme pada tiap sumber daya manusia. Dengan adanya pengembangan kualitas pada setiap sumber daya manusia diharapkan dapat membuat kinerja dari pegawai lebih meningkat dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan.

Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mengelola kepegawaian ASN dari perekrutan sampai pemberhentian pegawai. Pengembangan karier pegawai juga dikelola oleh Lembaga tersebut, seperti halnya dalam pengelolaan promosi jabatan dalam mengembangkan karier pegawai ke tingkat lebih tinggi dari sebelumnya. BKPSDM Kota Tangerang dalam hal pengelolaan pegawai itu sendiri sudah mendapatkan piagam penghargaan dari pemerintah provinsi Banten karena sudah menerapkan sistem merit dengan baik tetapi penulis masih menemukan hambatan atau kecurangan dalam proses promosi jabatan di Kota Tangerang.

Data awal yang penulis peroleh melalui percakapan menggunakan media whatsapp, "Kalau sistem merit dalam promosi, saya pikir belum dilaksanakan dengan full karena ada pertimbangan politik. Mungkin setiap orang yang mau dipromosi tidak ada pertimbangan teknis dari BKPSDM, tetapi semua ini off the record". Dari percakapan tersebut penulis mengetahui bahwa promosi dan pertimbangan dari BKPSDM itu off the record, yang berarti hal tersebut tidak dapat diketahui oleh orang lain atau dengan kata lain proses tersebut tertutup dan hanya segelintir pihak yang mengetahuinya. Dari hasil wawancara ini dapat diketahui bahwa pengelolaan dalam promosi jabatan tidak berjalan sesuai dengan ketentuan karena terdapat pengaruh-pengaruh yang membuat jalannya promosi hingga selesai tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, syarat utama untuk melakukan promosi jabatan harus didasarkan pada sistem merit. Sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang dilihat dari kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan merata. Sistem merit sendiri digunakan dalam promosi jabatan untuk mendapatkan PNS yang memang mempunyai kualitas, kinerjanya bagus dan berkompeten yang nantinya dapat memimpin jalannya roda pemerintahan pada tiap bagian, unit, atau instansi pemerintah. Dengan adanya sistem merit, diharapkan pada saat penempatan PNS tidak ada intervensi politik yang membuat kebijakan penempatan seorang PNS bisa berubah.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan promosi jabatan melalui sistem merit khususnya di BKPSDM Kota Tangerang seperti, promosi dan pertimbangan dari BKPSDM itu *off the record*, yang berarti hal tersebut tidak dapat diketahui oleh orang lain atau dengan kata lain proses tersebut tertutup dan hanya segelintir pihak yang mengetahuinya. Kota Tangerang juga belum memiliki landasan hukum dan masih terpacu dengan undang-undang dan ketentuan lainnya yang berhubungan dengan promosi jabatan. Dengan landasan hukum yang ada nantinya diharapkan isinya dapat mencakup setiap hal yang mengatur promosi jabatan melalui sistem merit di Kota Tangerang sehingga penempatan pegawai pada suatu posisi dan tanggung jawab yang baru tidak dilakukan tanpa mempedomani dasar hukum yang telah ditetapkan. Kemudian kesalahan dalam menempatkan dan mengangkat pegawai untuk menduduki sebuah

jabatan dalam pimpinan dapat menimbulkan sebuah hambatan pada proses berjalannya birokrasi pada organisasi perangkat daerah. Kesalahan ini bisa saja disebabkan karena pegawai yang mendapat promosi tidak mempunyai keahlian dan kecakapan untuk bisa memimpin sebuah organisasi seperti, tidak mengetahui secara jelas tujuan dari organisasi, hubungan dengan staf yang tidak terjalin dengan baik, dan bisa saja pola kerja yang tidak efektif dan efisien. Oleh karena itu, masih terdapat ketidaksesuaian antara kompetensi dan linier antara tugas pokok dan jenjang Pendidikan di beberapa bagian/bidang yang disebabkan oleh belum optimalnya pengembangan karier aparatur dalam halnya promosi jabatan. Pelaksanaan promosi jabatan yang tidak sesuai dengan sistem merit akan menyebabkan permasalahan tersebut.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, khususnya dalam promosi jabatan. Penelitian Dida Daniarsyah pada tahun 2016 yang berjudul Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis), menemukan bahwa ASN akan memiliki kinerja yang tinggi jika pelaksanaan sistem merit dilakukan dengan konsisten pada manajemen ASN (Daniarsyah, 2016). Penelitian Galih Wibowo dan Bambang Soeprihattanto menemukan bahwa 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 di BKD Provinsi Jawa Barat (Galih & Bambang, 2020). Penelitian Dadang Supriatna menemukan bahwa 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. BKPP Kabupaten Sumedang terus berupaya untuk memperbaiki dan berusaha untuk bisa mendapatkan hasil yang lebih baik dari sebelumnya (Supriatna, 2020). Penelitian Sofyan menemukan bahwa adanya perbedaan perlakuan antara mekanisme pengisian jabatan eselon II dengan eselon III. Dari aspek recruitment, selection, and advancement, Hal tersebut dilihat dari pengisian jabatan pada eselon III, faktor kedekatan politik menjadi salah satu penentu ASN untuk memperoleh promosi ataupun mutasi serta penginformasian yang cenderung tertutup (Sofyan, 2022). Penelitian Faroman Syarief menemukan bahwa promosi kerja mempunyai hubungan pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai Pemerintah Kota Bekasi dan nilai yang dihasilkan lebih kecil dari nilai kualitas pelayanan, sehingga kualitas pelayanan mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi kerja sehingga diharapkan pegawai Pemerintah Kota Bekasi terus menerus meningkatkan kualitas layanan terhadap masyarakat (Syarief, 2021).

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kota Tangerang, metode yang digunakan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan induktif juga berbeda dengan penelitian Daniarsyah, Galih dan Bambang, maupun Supriatna. Selain itu pengukuran/indikator yang digunakan juga berbeda dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan pendapat dari George R. Terry yang menyatakan bahwa pengelolaan itu terdiri dari 4 dimensi yang mendukung seperti *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (Terry, 2011).

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis mengenai pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di BKPSDM Kota Tangerang Provinsi Banten.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang memiliki struktur fleksibel sehingga dapat menyesuaikan dinamika di lapangan. Penulis menganalisis data secara induktif yakni membangun dari hal yang spesifik ke umum untuk kemudian diinterpertasikan oleh peneliti (Creswell dan Creswell, 2018). Menurut pendapat Creswell dan Creswell menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan untuk mengeksplor serta memahami pentingnya makna individu maupun kelompok yang berasal dari masalah sosial atau manusia (Creswell & Crewell, 2018). Penulis mengumpulkan data melalui wawancara dan observasi sedangkan untuk data primer yang digunakan untuk menunjang informasi yaitu berupa laporan pemerintah daerah, Undang-Undang Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, dan dokumen-dokumen terkait promosi jabatan melalui sistem merit. Dalam melakukan wawancara secara mendalam, penulis menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* terhadap 5 orang informan yang terdiri dari kepala BKPSDM Kota Tangerang, sekretaris BKPSDM, kasubag umum dan kepegawaian, kabid mutasi aparatur, dan kabid pengembangan aparatur BKPSDM Kota Tangerang. Adapun analisisnya menggunakan teori Pengelolaan yang digagas oleh George R. Terry (Terry, 2011) yang menyatakan bahwa pengelolaan adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang menggunakan teori dari George R. Terry yang menyatakan bahwa pengelolaan adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

3.1. *Planning*

Perencanaan merupakan kegiatan yang disusun dalam organisasi yang dijadikan pedoman awal dengan cara mengidentifikasi apa yang akan dicapai dan bagaimana cara supaya tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik. Kegiatan promosi jabatan melalui sistem merit tentunya memerlukan sebuah SOP yang dijadikan sebagai acuan untuk dilaksanakan dan diikuti supaya kegiatan ini dapat berjalan dengan maksimal. Hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Kepala Bidang Pengembangan Aparatur, Ibu Rossana, S.Sos, M.Si mengatakan bahwa: “SOP dalam pelaksanaan promosi jabatan yang dibentuk oleh para Tim Penilai Kinerja tentunya didasri oleh Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2020 mengenai Manajemen PNS dan dengan adanya SOP, pegawai dapat mengetahui dan mendalami bagaimana persyaratan yang harus dipenuhi beserta dengan waktu pelaksanaan uji kompetensinya serta sudah jauh hari disebarluaskan ke setiap OPD”.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa SOP yang dibuat masih mengacu pada peraturan yang sah, peraturan pemerintah yang masih berlaku. Landasan hukum yang mengatur mengenai promosi jabatan di Kota Tangerang masih belum ada. Padahal landasan hukum mengenai promosi jabatan seharusnya harus sudah ada dan bisa digunakan dalam setiap promosi yang akan dilakuka oleh Pemerintah Kota Tangerang. Landasan hukum sendiri itu sangat penting untuk menjabarkan peraturan pemerintah yang membahas mengenai promosi jabatan juga. Sehingga dengan adanya landasan hukum tentang promosi jabata di Kota Tangerang dapat digunakan oleh tim penilai kinerja untuk menjadi dasar dalam pembuatan SOP promosi jabatan di Kota Tangerang.

Berdasarkan wawancara sebelumnya, ketentuan mengenai tim penilai kinerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 201 ayat (1) sampai (4). Tim penilai kinerja PNS dibentuk oleh pejabat yang berwenang dan tim penilai kinerja PNS harus beranggotakan minimal 5 orang. Penulis melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Aparatur, Ibu Rossana, S.Sos, M.Si di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang mengenai siapa saja yang terlibat dalam tim penilai kinerja. Ibu Rossana, S.Sos, M.Si mengatakan bahwa: “Tim penilai kinerja yang ada di Kota Tangerang terdiri dari Sekretaris Daerah, Asisten I Bidang Pemerintahan, Asisten III Bidang Administrasi Umum, Kepala Badan BKPSDM dan Inspektur Daerah”.

Berdasarkan hasil wawancara ini dapat diketahui bahwa SOP dalam pelaksanaan promosi jabatan di BKPSDM Kota Tangerang dibentuk oleh tim penilai kinerja.

Dalam pembuatan rencana untuk anggaran harus cukup dan disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan sebelumnya. Anggaran haruslah dibuat dan disusun dengan sistematis yang dapat mencakup setiap pengeluaran yang diperlukan sampai kegiatan selesai, jika anggaran tidak mencukupi maka perencanaan dan kegiatan selanjutnya akan sulit dilaksanakan. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai penganggaran dalam kegiatan promosi jabatan, peneliti juga melakukan wawancara dengan Sekretaris Badan BKPSDM Kota Tangerang Bapak Saari, S. sebagai berikut: “Dalam promosi jabatan kan harus ada tesnya ya. Tesnya ini berupa uji kompetensi dari pegawai yang mengikuti promosi supaya kita dapat mengetahui pegawai ini cocoknya ditempatkan dimana. Uji kompetensi sendiri memerlukan biaya juga karena kita harus kerja sama dengan pihak luar. Nah, dalam pelaksanaan uji kompetensi tentu ada beberapa barang yang harus dibeli dan disediakan demi kelancaran kegiatan”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa dalam setiap kegiatan apapun termasuk dengan pelaksanaan promosi jabatan tentunya harus memerlukan biaya. Perencanaan dalam anggaran ini sangat penting untuk mengetahui apa saja yang diperlukan dan harus disediakan dalam pelaksanaan promosi jabatan. Dalam kegiatan promosi jabatan khususnya dalam pelaksanaan uji kompetensi membutuhkan biaya yang besar sementara ada kegiatan lain yang harus dilakukan sehingga anggarannya harus dialihkan.

3.2. Organizing

Penyusunan dari setiap sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan cara mengubah perencanaan yang dilakukan menjadi tindakan nyata itulah yang dapat kita sebut pengorganisasian. Setiap sumber daya manusia maupun sumber daya berupa sarana atau prasarana yang digunakan harus dibagi sesuai dengan kegunaannya masing-masing. Kegiatan promosi jabatan melalui sistem merit harus melibatkan sumber daya manusia yang mengetahui jalannya proses seperti apa atau profesional dalam melaksanakan kegiatan ini. Adapun sumber daya manusia yang dilibatkan dalam promosi jabatan sebagai berikut:

Tabel 1.

Sumber Daya Manusia Yang Terlibat Dalam Kegiatan Promosi Jabatan

No.	Uraian tugas	SDM Yang Terlibat
(1)	(2)	(3)
1	Tim penilai kinerja	5 Orang
2	Registrasi	4 Orang
3	Akademisi	7 Orang

4	Teknisi komputer	5 Orang
---	------------------	---------

Sumber: Bagian Pengembangan Aparatur BKPSDM Kota Tangerang, 2023

Berdasarkan tabel di atas, terdapat sumber daya manusia yang dilibatkan dalam pelaksanaan promosi kegiatan. Mereka yang terlibat dalam proses pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit dapat berjalan dengan baik sejak dimulainya sampai dengan selesainya. Peneliti melakukan wawancara mengenai keterlibatan sumber daya manusia dalam pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit dengan Kepala Bidang Mutasi Aparatur, Ibu Winda Budiarti, S.STP, M.Tr.A.P untuk mengetahui siapa saja yang terlibat dalam kegiatan promosi melalui sistem merit adalah sebagai berikut: “Pada kegiatan promosi kita juga ada pihak luar yang dilibatkan demi berjalannya kegiatan ini, kita mengadakan kerja sama dengan pihak luar dari bidang akademisi khususnya dalam penyelenggaraan uji kompetensi untuk mengetahui kemampuan intelektual pegawai yang akan dipromosikan nantinya”

Berdasarkan beberapa uraian mengenai sumber daya manusia di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa dalam menentukan sumber daya manusia untuk mendukungnya proses pengorganisasian dalam pelaksanaan promosi jabatan di BKPSDM Kota Tangerang harus memperhatikan pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian dalam bekerja sesuai dengan kebutuhan atau syarat-syarat pekerjaan yang akan dilakukan.

Kemudian untuk sumber daya peralatan sendiri itu sangat penting untuk berjalannya kegiatan promosi jabatan melalui sistem merit ini, jika ada kekurangan dalam menyediakan dan mempersiapkan peralatan tentunya akan mempengaruhi jalannya kegiatan promosi itu sendiri. Sehingga dengan adanya peralatan yang mendukung, maka akan mendukung juga jalannya kegiatan promosi jabatan di BKPSDM Kota Tangerang. Adapun sumber daya peralatan yang digunakan, antara lain:

Tabel 2.
Sumber Daya Peralatan Yang Digunakan

No.	SUMBER DAYA PERALATAN	JUMLAH
(1)	(2)	(3)
1	Mobil	2 Unit
2	Komputer	5 Set
3	Printer	5 Buah
4	Spanduk	2 Buah
5	Kertas	4 Rim
6	Pulpen <i>Snowman</i>	10 Box (isi 12 pcs)
7	Meja	30 Buah
8	Kursi	30 Buah
9	Ruangan	2 Ruangan
10	Speaker	1 Set

Sumber: Bagian Pengembangan Aparatur BKPSDM Kota Tangerang, 2023

Menurut Kepala Bidang Pengembangan Aparatur Ibu Rossana, S.Sos, M.Si mengenai sumber daya peralatan yang diperlukan dan harus dipersiapkan dalam kegiatan promosi jabatan adalah sebagai berikut: “Kalau kita mengadakan kegiatan pasti yang kita perlukan ya, alat pendukung. Nah untuk kegiatan promosi sendiri kami persiapkan alat pendukungnya mulai dari awal sampai dengan kegiatan pelantikannya juga. Jadi kita persiapkan semuanya supaya kalau kegiatan sudah berjalan, ada barang atau peralatan yang kurang kami nanti tidak perlu lagi cari-cari barang lagi dan untuk alat elektronik yang digunakan harus kita pastikan lagi masih

bisa digunakan dengan baik atau tidak”. Berdasarkan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa setiap kegiatan yang akan dilaksanakan tentunya harus membutuhkan sumber daya peralatan berupa fasilitas atau barang pendukungnya kegiatan. Beberapa fasilitas yang digunakan sebelum kegiatan berjalan sudah harus dipersiapkan dengan sebaik mungkin supaya kegiatan dapat berjalan dengan baik.

3.3. Actuating

Pelaksanaan merupakan aksi yang dilakukan untuk melakukan kegiatan yang sudah direncanakan dan diorganisasikan sehingga dapat tercapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam perencanaan. Dalam pelaksanaan kegiatan harus terarah sesuai pada sasaran atau rencana karena mengingat dengan kegiatan yang tidak terarah pada sasaran atau rencana yang sudah ditetapkan hanya akan membuat pemborosan terhadap tenaga kerja, waktu, uang, dan material yang digunakan. Pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit ini harus memerlukan sebuah mekanisme yang di dalamnya mengatur jalannya pelaksanaan promosi. Mekanisme promosi jabatan itu sendiri terdiri dari sebuah rangkaian prosedur yang harus dilalui dalam menentukan seorang pegawai untuk menduduki posisi atau jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki para pegawai yang akan dipromosikan. Wawancara mengenai mekanisme promosi jabatan melalui sistem merit di BKPSDM Kota Tangerang antara lain:

- a. Kepala bidang Mutasi BKPSDM Kota Tangerang melakukan inventarisir setiap jabatan struktural yang akan diisi.
- b. BKPSDM Kota Tangerang akan bersurat kepada seluruh organisasi perangkat daerah dan tim penilai kinerja di Kota Tangerang terkait ada lowongan jabatan yang akan segera diisi.
- c. Berdasarkan surat tersebut setiap pegawai yang ada di setiap organisasi perangkat daerah mempersiapkan diri dan menyiapkan berkasnya sesuai dengan syarat yang harus dipenuhi pada jabatan tersebut untuk selanjutnya mengikuti uji kompetensi.
- d. Tim penilai kinerja akan mengadakan rapat untuk membahas mengenai waktu dan rangkaian pelaksanaan uji kompetensi dalam menyeleksi calon pegawai yang akan mengisi lowongan jabatan struktural sesuai dengan syarat dan ketentuan pada jabatan tersebut.
- e. Tim penilai kinerja akan menilai pegawai berdasarkan dengan hasil pelaksanaan uji kompetensi dan hasil penilaian disampaikan kepada Walikota Tangerang selaku pejabat kepegawaian untuk menentukan pegawai yang akan mengisi jabatan yang lowong.

Wawancara dilakukan dengan Kepala Bidang Pengembangan Aparatur Ibu Rossana, S.Sos, M.Si, dapat peneliti simpulkan bahwa dalam kegiatan promosi jabatan memerlukan sebuah mekanisme untuk berjalannya kegiatan dengan terarah. Mekanisme dalam promosi digunakan sebagai suatu cara untuk menjalankan alur promosi ini mulai dari awal hingga selesainya kegiatan yaitu pelantikan. Dengan adanya mekanisme kegiatan diharapkan proses jalannya promosi jabatan dapat dilakukan sesuai dengan yang sudah direncanakan.

Dalam pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit, penilaian dilakukan dari hasil uji kompetensi dan terpenuhinya persyaratan untuk menduduki sebuah jabatan sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan. Syarat dalam promosi jabatan adalah dengan melakukan uji kompetensi agar dapat diangkat ada suatu jabatan. Acuan untuk dilakukannya penilaian kepada pegawai yang nantinya akan dipromosikan apakah mampu diberikan tanggung jawab baru adalah dengan hasil uji kompetensi pegawai tersebut disertai dengan kelengkapan persyaratan yang telah terpenuhi. Peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Aparatur Ibu Rossana, S.Sos, M.Si mengenai uji kompetensi beserta dengan penilaiannya, sebagai berikut: “Pelaksanaan uji kompetensi disini memerlukan waktu 3 hari karena banyak pegawai yang mengikuti uji kompetensi ini. Kemudian dari hasil tes tersebut yang nantinya berguna sebagai bahan evaluasi oleh tim penilai kinerja untuk dijadikan pertimbangan dalam

menyusun siapa yang dipromosikan atau mau ditempatkan dimana sesuai dengan hasil tesnya. Setelah itu, hasil pertimbangan dari tim penilai kinerja akan dilaporkan kepada bapak walikota sebagai PPK untuk menentukan siapa yang pastinya akan mengisi jabatan yang lowong”.

Berdasarkan uraian di atas, penilaian dalam pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit ini yang ada di BKPSDM Kota Tangerang didasari dari hasil uji kompetensi yang diikuti oleh para pegawai. Setelah uji kompetensi yang terdiri dari dua macam tes psikotes dan wawancara dilaksanakan, hasilnya nanti akan diserahkan kepada tim penilai kinerja untuk direkap dan dibahas secara bersama. Dengan adanya hasil uji kompetensi diharapkan tim penilai kinerja dapat mempertimbangkan pegawai yang memang layak untuk dipromosikan menempati posisi jabatan yang lebih tinggi. Kemudian dalam penelitian ini, peneliti mengetahui bahwa meskipun sudah mendapatkan penghargaan, ternyata masih ada intervensi dalam penentuannya. Hal ini yang menjadi hambatan yang membuat promosi jabatan belum sepenuhnya dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Hambatan ini peneliti ketahui berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Yuga Wahyudin, S.Sos, M.Si, yang menjabat sebagai Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, mengatakan bahwa: “Kalau kita berbicara mengenai manajemen kepegawaian apalagi masalah promosi, berarti di dalam kita berbicara mengenai kepentingan”.

Sehingga berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan, dapat disimpulkan bahwa dalam menentukan seseorang pegawai yang mendapat promosi pada suatu jabatan ternyata masih terdapat intervensi atau pengaruh yang membuat hasil penilaian tidak digunakan melainkan faktor kedekatan dengan pimpinan yang menentukan.

3.4. Controlling

Pengawasan merupakan hal penting untuk mengawasi jalannya segala kegiatan yang sudah direncanakan agar tertuju pada sasaran yang sudah dibuat. Peranan penting dalam pengawasan adalah dalam manajemen sendiri mempunyai fungsi untuk menguji apakah pelaksanaan berjalan dengan baik, teratur dan terarah atau tidak. Meskipun perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan sudah berjalan dengan baik tetapi jika tidak diawasi maka tujuan yang sudah dibuat akan sulit tercapai karena pengawasan dapat diharapkan untuk dapat mengendalikan pelaksanaan yang dilakukan serta dapat memperbaiki jika dalam proses ada hambatan dapat diperbaiki dan agar mencapai hasil bisa menjadi terarah.

Kita harus melaksanakan evaluasi kegiatan untuk mengumpulkan setiap informasi mengenai promosi yang dilakukan dan dengan informasi tersebut dapat digunakan sebagai alternatif dalam mengambil sebuah keputusan dalam pengangkatan suatu jabatan. Peneliti melakukan wawancara mengenai evaluasi dalam pelaksanaan promosi ini, wawancara dilakukan dengan Kepala Bidang Pengembangan Aparatur Ibu Rossana, S.Sos, M.Si mengatakan bahwa: “Dalam setiap kegiatan kami pasti melakukan evaluasi, dalam hal kegiatan promosi kami melakukan evaluasi dengan dilaporkan secara langsung kepada PPK bukan dalam bentuk laporan melainkan secara lisan, karena evaluasi ini mengenai perubahan pertimbangan usulan pegawai yang akan mendapatkan promosi karena adanya kekeliruan dalam rangkaian uji kompetensi yang sudah dilakukan”.

Berdasarkan hasil wawancara yang disampaikan oleh narasumber, evaluasi itu sangat diperlukan untuk meninjau hal apa saja yang harus segera dibenahi ataupun diperbaiki dengan cepat agar tidak mempengaruhi hasil akhir. Walaupun laporan evaluasi dilakukan secara lisan, tetapi tindak lanjut dari laporan evaluasi harus segera dibenahi karena menyangkut pengangkatan seorang pegawai untuk menduduki suatu jabatan maka evaluasi harus dilaksanakan dengan baik dan sesuai untuk menghindari kesalahan dalam menempatkan seseorang dalam suatu jabatan oleh PPK. Kemudian untuk evaluasi dari rangkaian uji kompetensi, kita bisa melihat apakah sudah sesuai dengan alur dari mekanisme yang ada serta

materi uji kompetensi yang diberikan sudah sesuai dengan pemahaman pegawai mengenai tupoksi dari jabatan yang akan diisi nantinya.

3.5. Hambatan yang ditemukan dalam Pengelolaan Promosi Jabatan melalui Sistem Merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada setiap organisasi dalam menerapkan suatu kebijakan akan menemukan hambatan yang menjadi tantangan untuk organisasi tersebut dalam menjalankannya. Hambatan yang mempengaruhi Pengelolaan Promosi Jabatan melalui Sistem Merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Pelaksanaan promosi jabatan seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Promosi ini dilakukan dengan melihat kompetensi, kualifikasi, dan syarat yang dibutuhkan untuk menduduki sebuah jabatan yang akan diisi. Di lapangan penentuan pegawai yang akan mendapatkan promosi tidaklah dilakukan sepenuhnya sesuai ketentuan yang ada. Promosi jabatan yang terjadi di daerah sarat dengan kepentingan dan kebijakan. Oleh sebab itu peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi Aparatur, Ibu Winda Budiarti, S.STP, M.Tr.A.P. untuk mengetahui lebih lanjut mengenai penentuan pegawai yang mendapat promosi apakah terdapat pengaruh atau intervensi. mengatakan bahwa: “Kita mengikuti prosedur dan alur promosi sesuai aturan yang ada tetapi penentuannya yang dapat promosi itu pasti ada kepentingan dan faktor kedekatan dengan pimpinan yang dapat mempengaruhi pimpinan untuk mengambil keputusan. Kita susah mengedepankan aturan yang ada seperti yang dilakukan di pusat karena ini kita berada di daerah dan hal seperti itu tidak dapat dipungkiri”.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa penerapan sistem merit dalam promosi jabatan itu masih belum diterapkan sepenuhnya. Penerapan sistem merit seharusnya tidak ada intervensi dari siapapun tanpa melihat latar belakang politik, ras, dan golongan yang ada, melainkan melihat dari sisi kualifikasi, kompetensi, serta kinerja dari pegawai yang akan mendapat promosi. Alur kegiatan promosi memang telah dipenuhi dan dilakukan sesuai aturan yang ada. Tetapi pada saat penentuan yang akan mendapatkan promosi terdapat hal yang bisa membuat keputusan pimpinan bisa berubah. Hal ini membuktikan walaupun aturan sudah dibuat tetapi masih terdapat sebuah kebijakan yang memang bisa mengubah hasil promosi yang telah ada.

Kemudian hambatan yang kedua itu belum adanya landasan hukum yang mengatur mengenai promosi jabatan di Kota Tangerang. Landasan hukum disini merupakan suatu peraturan yang baku sebagai titik tolak atau dipedomani untuk melaksanakan suatu kegiatan. Landasan hukum yang mengatur promosi jabatan di Kota Tangerang ternyata belum ada. Hal ini didasari dari wawancara yang dilakukan Sekretaris BKPSDM Kota Tangerang, Bapak Saari, S.Ag. mengatakan bahwa: “Aturannya kita yang mengatur promosi jabatan di Kota Tangerang itu belum ada, kita selama ini masih mengacu pada Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil”.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Aparatur Ibu Rossana, S.Sos, M.Si mengenai landasan hukum yang mengatur promosi jabatan di Kota Tangerang apakah sudah ada atau belum. Ibu Rossana, S.Sos, M.Si mengatakan bahwa: “Sekarang kita masih belum punya aturan yang mengatur promosi di Kota Tangerang, seharusnya kita punya Peraturan Walikota atau Peraturan Daerah yang mengatur promosi ini berdasarkan pertimbangan lokal di Kota Tangerang”. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa ternyata belum ada landasan hukum yang mengatur promosi jabatan di Kota Tangerang.

3.6 Upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan Pengelolaan Promosi Jabatan melalui Sistem Merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang melakukan beberapa upaya untuk mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi pelaksanaan Pengelolaan Promosi Jabatan melalui Sistem Merit dengan cara sebagai berikut.

Pertama, penentuan pegawai yang mendapatkan promosi harus berdasarkan hasil uji kompetensi, kualifikasi, dan kinerja dari pegawai. Salah satu hambatan yang dialami dalam pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit adalah masih terdapat pengaruh dan intervensi dalam penentuan pegawai yang mendapat promosi jabatan. Hal ini disebabkan karena masih terdapat faktor politik dan kedekatan dengan pimpinan dalam menentukan siapa yang akan mendapatkan promosi. Wawancara peneliti lakukan dengan Kepala Bidang Mutasi Aparatur, Ibu Winda Budiarti, S.STP, M.Tr.A.P. mengenai upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam penentuan pegawai yang mendapat promosi. Ibu Winda Budiarti, S.STP, M.Tr.A.P. mengatakan bahwa:

Kondisi sekarang tidak bisa dipungkiri kalau masih ada intervensi saat penentuan pegawai yang akan dipromosikan. Walaupun seperti itu pertimbangan dari tim penilai kinerja harus bisa meyakinkan Walikota untuk menentukan pegawai yang dipromosikan. Tim penilai harus mempunyai data yang memang real mengenai hasil ujiannya, kinerjanya, dan lain-lain yang dapat menguatkan pertimbangan mereka kepada Walikota.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, untuk mengatasi hambatan yang ada tim penilai kinerja punya peran penting harus memberikan pertimbangan dengan sebetulnya sehingga pimpinan dapat mengambil keputusan dengan kembali melihat keadaan yang sebenarnya dimana pimpinan harus menentukan seorang pegawai yang memang mampu dan sesuai dengan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan.

Kedua, pembuatan landasan hukum yang mengatur tentang promosi jabatan di Kota Tangerang. Landasan hukum ini penting untuk dijadikan acuan untuk melaksanakan promosi jabatan. Wawancara peneliti lakukan dengan Sekretaris BKPSDM Kota Tangerang, Bapak Saari, S.Ag. mengatakan bahwa: “Kita akan usahakan untuk segera membuat peraturan daerah sendiri mengenai promosi dan diupayakan bisa dimasukkan satu pertimbangannya mengenai kearifan lokal kita di Kota Tangerang”.

Berdasarkan setiap uraian yang ada, Pemerintah Kota Tangerang harus mempunyai dan segera menyusun landasan hukum sendiri dalam menjalankan alur promosi jabatan dari awal hingga selesai yang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang ada. Upaya untuk mengatasi hambatan ini dapat dilakukan dengan membuat landasan hukum berupa Peraturan Walikota Kota Tangerang.

3.7. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia memberikan banyak dampak positif khususnya dalam mengembangkan karier para pegawainya serta dapat memberikan jalan birokrasi yang baik di pemerintahan daerah. Penulis menemukan temuan utama yakni pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang telah dilaksanakan dengan cukup baik dalam aspek pengorganisasian dan pengawasan, namun dalam aspek perencanaan dan pelaksanaan masih belum berjalan dengan baik dan perlu untuk ditingkatkan. Berbeda halnya dengan temuan Daniarsyah yang hanya berfokus pada penerapan sistem merit dalam rekrutmen terbuka promosi jabatan (Daniarsyah, 2016). Layaknya program lainnya, pengelolaan promosi jabatan ini juga masih memiliki beberapa penghambat, diantaranya adalah dasar hukum yang kuat, tim seleksi hanya terdiri dari beberapa kalangan, mekanisme seleksi tidak jamin hasil seleksi jadi baik dan butuh waktu

lama dalam pelaksanaannya, layaknya temuan Galih Wibowo dan Bambang Soeprihattanto (Wibowo & Soeprihattanto, 2020). Selanjutnya mengenai penempatan pegawai berdasarkan sistem merit belum optimal karena ada penyimpangan pada hal-hal yang berkaitan dengan penempatan pegawai, sehingga belum berjalan seperti yang diharapkan sesuai dengan hasil penelitian Dadang Supriatna (Supriatna, 2020). Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang dalam rangka menerapkan sistem merit dalam pelaksanaan promosi jabatan masih terdapat intervensi dari orang luar untuk menetapkan hasil promosi para pegawai, hal ini berbeda dengan hasil penelitian oleh Sofyan dkk. (Sofyan dkk, 2022) dimana terdapat perbedaan jelas yaitu pengisian jabatan eselon II prinsip merit sistem sudah terlihat terlaksana dengan baik, serta hasil penelitian Syarief dkk yang menyatakan bahwa pelaksanaan promosi jabatan yang baik dapat mempunyai hubungan pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai Pemerintah Kota Bekasi dan nilai yang dihasilkan lebih kecil dari nilai kualitas pelayanan, sehingga kualitas pelayanan mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi kerja sehingga diharapkan pegawai Pemerintah Kota Bekasi terus menerus meningkatkan kualitas layanan terhadap masyarakat.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit telah dilaksanakan dengan cukup baik dalam aspek pengorganisasian dan pengawasan, namun dalam aspek perencanaan dan pelaksanaan masih belum berjalan dengan baik dan perlu untuk ditingkatkan. Kemudian belum adanya dasar hukum yang mengatur promosi jabatan di lingkungan pemerintahan Kota Tangerang. Kemudian adapun upaya-upaya yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Tangerang untuk mengatasi hambatan yang ada yaitu dengan mengatur penganggaran yang akan digunakan dalam melaksanakan uji kompetensi, penentuan pegawai yang mendapatkan promosi harus berdasarkan hasil uji kompetensi, kualifikasi, dan kinerja dari pegawai, dan pembuatan landasan hukum yang mengatur tentang promosi jabatan di Kota Tangerang. Agar pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit dapat berjalan lebih baik, maka diperlukannya menambah jenis tes dalam uji kompetensi dengan didasari kebutuhan yang harus dipenuhi untuk menduduki jabatan yang akan diisi yang nantinya diikuti oleh pegawai selain tes psiko dan wawancara, hal ini perlu dilakukan agar dapat menyaring pegawai yang memang layak dan mampu diberikan tanggung jawab yang baru.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang sebagai model permasalahan yang dipilih berdasarkan pendapat Terry.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Budiyanto, Eko. 2013. *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:Graha Ilmu.

- Creswell, John Ward & Creswell, John David. 2018. *Research Design*. California : Sage Publications, Inc.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, Hani. 2014. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : F.E. UGM.
- Istianto, Bambang. 2014. *Manajemen Pemerinthan dalam Perspektif Pelayanan Publik*. Bogor: Mitra Wacana Media.
- Mondy, Wayne. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta : Erlangga.
- Ndraha, Taliziduhu, 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Rivai. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan ke Sembilan.
- Simangunsong, Fernandes. 2017. *Metodologi Penelitian Pemerintahan*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Surya, Ida. 2019. *Strategi Pengembangan Karier Pegawai Negara sipil*. Penulisan buku literature IPDN.
- Sugiyono. 2019. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Siyoto, Sandu & Sodik, Ali. 2015. *Dasar Metodelogi Penelitian*. Sleman: Literasi Media Publishing.
- Siagian, Sondang. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Syafie, Inu Kencana. 2003. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Bandung: Refika Aditama.
- Widodo, Joko. 2010. *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Daniarsyah, Dida. 2016. *Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis)*, Jurnal Pelayanan Masyarakat Vol. 11, Bandung.
- Supriatna, Dadang. 2020. *Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System Pada Badan Kepegawaian Dan Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat*, Jurnal Moderat Vol. 6, Jawa Barat.
- Syarief et al., 2021. *Pengaruh Promosi Jabatan Dan Kualitas Terhadap Motivasi Pemerintah*, Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen. Jawa Barat.
- Sofyan et al., 2022. *Meritokrasi Dalam Promosi Jabatan Dan Mutasi Aparatur Sipil Negara*, jurnal ilmiah indonesia.
- Wibowo, Galih. & Soeprihantanto, Bambang. 2020. *Manajemen Inovasi: Promosi Dalam Mendukung Sistem Merit di BKD Provinsi Jawa Barat*, Jurnal Manajemen Publik & Kebijakan Publik Vol. 2, Jawa Tengah.
- Rencana Strategis (RENSTRA) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Alam Kota Tangerang Tahun 2019-2023
- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Alam Kota Tangerang Tahun 2022