

**PENGELOLAAN PROMOSI JABATAN MELALUI SISTEM MERIT DI BADAN  
KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN MAMASA  
PROVINSI SULAWESI BARAT**

Ranteallo Tandirerung  
NPP. 29.1956  
Asal Pendaftaran Provinsi Sulawesi Barat

Email: [ranteallot@gmail.com](mailto:ranteallot@gmail.com)

**ABSTRACT**

**Problems/Background (GAP):** One of the activities of the ASN Management is promotion. The application of promotion through a merit system is carried out to obtain employees in terms of qualifications, competence, and performance in a fair and equitable manner to occupy higher positions than before. **Purpose:** The purpose of this study was to identify and analyze the management of promotion through the merit system at BKPP Mamasa Regency, the obstacles and efforts to overcome them. **Method:** The method used in this research is descriptive qualitative. In the research, the analysis of the management of promotions was carried out by taking into account the aspects studied, such as: planning, organizing, implementing, and supervising. **Results:** This study found that the management of promotion through the merit system was considered quite good, but in terms of planning and implementation it was still not going well and needed to be improved. **Conclusion:** The management of promotions through the merit system should be further improved in the planning and implementation aspects, while the organizing and supervising aspects have been going well. Obstacles in managing promotions through a merit system, namely: (1) limited budget to carry out competency tests, (2) there is still influence and intervention in determining employees who get promoted, and (3) there is no basis that regulates promotions in the Regency. Mamasa. Efforts are being made to overcome the existing obstacles, among others: (1) Regulating the budgeting that will be used in carrying out competency tests, (2) Determining which employees get promotions must be based on the results of competency, qualification, and performance tests of employees, and (3) Making a legal basis that regulates promotions in Mamasa Regency. Suggestions from the research: (1) The need to look at the educational background of each employee who will be promoted, (2) The need for socialization to employees who have been appointed to a position and also all employees in the Mamasa Regency BKPP regarding the usefulness of the merit system, and (3) The need to add types of tests in the competency test based on the needs that must be met to occupy the position to be filled.

**Keywords:** Promotion of Position, Education and Training Personnel Board of Mamasa Regency, Merit System

## ABSTRAK

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Salah satu kegiatan dari Manajemen ASN adalah 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:** Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di BKPP Kabupaten Mamasa, hambatan dan upaya mengatasinya. **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:** 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:** Pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit ini harus ditingkatkan lagi pada aspek perencanaan dan pelaksanaan sementara pada aspek pengorganisasian dan pengawasan sudah berjalan dengan baik. Hambatan dalam pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit, yaitu: (1) anggaran terbatas untuk melaksanakan uji kompetensi, (2) masih ada pengaruh dan intervensi dalam penentuan pegawai yang mendapat promosi, dan (3) belum ada landasan yang mengatur mengenai promosi jabatan di Kabupaten Mamasa. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yang ada, antara lain: (1) Mengatur penganggaran yang akan digunakan dalam melaksanakan uji kompetensi, (2) Penentuan pegawai yang mendapatkan promosi harus berdasarkan hasil uji kompetensi, kualifikasi, dan kinerja dari pegawai, dan (3) Pembuatan landasan hukum yang mengatur tentang promosi jabatan di kabupaten mamasa. Saran dari penelitian: (1) Perlunya melihat latar belakang pendidikan dari setiap pegawai yang akan dipromosikan, (2) Perlunya sosialisasi kepada pegawai yang telah diangkat pada suatu jabatan dan juga seluruh pegawai yang ada di BKPP Kabupaten Mamasa mengenai kegunaan sistem merit, dan (3) Perlunya menambah jenis tes dalam uji kompetensi dengan didasari kebutuhan yang harus dipenuhi untuk menduduki jabatan yang akan diisi.

**Kata Kunci :** Promosi Jabatan, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Mamasa, 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 didalamnya. 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. Pengelolaan urusan pemerintahan harus dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga membutuhkan aparatur yang mempunyai profesionalisme yang tinggi. Kinerja dari para pegawai di tiap sektor yang dianggap buruk sering mendapat berbagai sorotan dari kalangan masyarakat dan pemerhati birokrasi. Berbagai sorotan muncul diakibatkan oleh kinerja dari para pegawai yang dinilai tidak produktif, tingkat disiplin yang kurang, dan yang paling parah tidak menggunakan uang negara sebagaimana mestinya.

Berdasarkan beberapa hal di atas, diperlukan sebuah penanganan yang serius untuk memperbaiki kualitas dari para pegawai. Kegiatan perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi harus dijalankan dengan baik untuk mempunyai aparatur yang memang mempunyai kualitas yang sesuai dengan kebutuhan. Pemerintah daerah dituntut untuk memiliki sifat yang dinamis



dalam menghadapi tantangan dan inovasi yang terus berkembang. Oleh karena itu, manajemen Pegawai Negeri Sipil pun harus memanfaatkan setiap keterampilan dan sumber daya yang ada untuk mengatasi setiap kebutuhan yang diperlukan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang ASN yang ada di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Dalam aturan tersebut mengatur tentang manajemen ASN merupakan pengelolaan ASN yang nantinya menghasilkan pegawai yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Salah satu kegiatan dari manajemen ASN adalah promosi. Kegiatan ini bertujuan untuk memberikan sebuah kesempatan untuk meningkatkan produktifitas pegawai, terciptanya rasa kepuasan dalam bekerja, menambah wawasan baru bagi pegawai mengenai sebuah tugas yang baru, dan mengisi jabatan yang sedang kosong. Dalam pelaksanaan promosi harus didasarkan pada kompetensi, kualifikasi dan syarat lainnya yang dibutuhkan untuk menduduki suatu jabatan. Adapun daftar jabatan yang akan diisi melalui sistem merit di BKPP Kabupaten Mamasa yaitu:

**Tabel 1.1**  
**Daftar Jabatan Di BKPP Kabupaten Mamasa Yang Akan Diisi Melalui Sistem Merit**

No.	Jabatan
(1)	(2)
1.	Kabid Pengadaan, Pensiun dan Informasi Kepegawaian
2.	Kasubid. Formasi, Pengadaan, dan Fasilitasi Lembaga Profesi ASN

*Sumber: Bagian Mutasi dan Promosi BKPP Kabupaten Mamasa, 2022*

Berdasarkan data yang ada di atas, ada dua jenis jabatan yang akan diisi melalui sistem merit di BKPP Kabupaten Mamasa. Didalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 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. Oleh sebab itu pelaksanaan promosi jabatan di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Mamasa harus dilakukan sesuai landasan ketentuan yang telah ada dikarenakan promosi merupakan sebuah bentuk apresiasi yang diberikan kepada PNS yang mempunyai kualifikasi dan prestasi kerja yang dibutuhkan serta diharapkan tidak ada perbedaan perlakuan pada pegawai yang mendapat promosi dilihat dari sudut pandang suku, agama, ras, dan golongan.

## **1.2. Kesenjangan Masalah Yang Diambil**

Dalam penelitian ini terdapat masalah yang ditemui di lapangan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, sistem merit dalam promosi belum dilaksanakan dengan maksimal dikarenakan terdapat pertimbangan politik. Hal ini seringkali sifatnya *off the record* dimana prosesnya tidak dapat diketahui oleh orang lain atau dengan kata lain proses tersebut tertutup dan hanya segelintir pihak yang mengetahuinya. Keadaan yang terjadi di lapangan ini tidak sesuai dengan pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit. Sehingga pengelolaan promosi jabatan tidak seperti ketentuan yang ada pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dimana promosi harus dilakukan dengan dasar perbandingan yang objektif pada

kompetensi, kualifikasi, dan syarat yang diperlukan dalam mengisi jabatan, kemampuan memimpin, kreativitas, penilaian pada prestasi kerja.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan juga, di lapangan landasan hukum tentang promosi jabatan melalui sistem merit yang dilakukan selama ini seperti Peraturan Bupati itu belum ada dan hanya mengacu pada undang-undang dan ketentuan lain yang terkait dengan kegiatan promosi jabatan. Dapat diketahui terdapat masalah yaitu landasan hukum di Kabupaten Mamasa terkait dengan promosi jabatan melalui sistem merit itu belum ada. Landasan hukum ini perlu dibuat sebagai mekanisme yang harus dipedomani dan diikuti oleh pemerintah daerah Kabupaten Mamasa kedepannya dalam melakukan promosi jabatan melalui sistem merit. Dengan landasan hukum yang ada nantinya diharapkan isinya dapat mencakup setiap hal yang mengatur promosi jabatan melalui sistem merit di Kabupaten Mamasa sehingga penempatan pegawai pada suatu posisi dan tanggungjawab yang baru tidak dilakukan tanpa mempedomani dasar hukum yang telah ditetapkan.

### **1.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini terinspirasi dari penelitian sebelumnya yang membahas seperti apa pengelolaan dan penerapan sistem merit dalam suatu promosi jabatan. Penelitian Dida Daniarsyah berjudul Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis) tahun 2016, menemukan bahwa 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.

Penelitian selanjutnya yang penulis jadikan sebagai acuan berjudul Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan *Merit System* Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat (Dadang Supriatna, 2020). Dalam penelitian 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. Terdapatnya kendala dalam penempatan pegawai dikarenakan lemahnya aturan hukum dan penerapannya serta lemahnya sistem rekrutmen dan seleksi.

Penelitian berikutnya dari Manajemen Inovasi: Promosi Dalam Mendukung Sistem Merit di BKD Provinsi Jawa Barat (Galih Wibowo, R. Bambang Soeprihattanto, 2020). Dalam penelitian ini menemukan 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 seleksi tidak jamin hasil seleksi jadi baik dan butuh waktu lama dalam pelaksanaannya.

### **1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana penelitian ini membahas mengenai seperti apa pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di BKPP Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat. Penelitian ini berbeda dengan penelitian dari Dida Daniarsyah, Dadang Supriatna, dan Galih Wibowo - R. Bambang Soeprihattanto. Pada penelitian ini lebih fokus pada pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit yang terdiri dari tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan,



hingga evaluasi. Kemudian dalam penelitian ini juga memfokuskan apakah penerapan aturan sistem merit dan aturan lain yang mengatur tentang promosi jabatan telah dilakukan dan dipedomani dengan sebagaimana mestinya.

## 1.5. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit di BKPP Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat serta untuk mengetahui dan menganalisis hambatan dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut.

## II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif dikarenakan pendekatan kualitatif mampu mendeskripsikan fenomena sosial yang diharapkan dapat menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit.

Penulis mengumpulkan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 4 orang informan yang terdiri dari Asisten I Bidang Pemerintahan Kabupaten Mamasa, Sekretaris Dinas BKPP Kabupaten Mamasa, Kepala Bidang Mutasi dan Promosi BKPP Kabupaten Mamasa, dan Kepala Sub Bidang Mutasi dan Promosi BKPP Kabupaten Mamasa

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit dengan menggunakan teori George Terry. Teori pengelolaan menurut George Terry memiliki 4 dimensi yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Adapun pembahasannya sebagai berikut:

### 3.1 Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan sebuah kegiatan yang disusun dalam sebuah organisasi yang dijadikan sebagai pedoman dengan mengidentifikasi hasil apa yang ingin dicapai dan bagaimana caranya dapat terlaksana dengan baik, efektif, dan efisien. Perencanaan diperlukan untuk mengatasi kemungkinan hambatan yang akan ditemui kedepannya serta apa yang dibutuhkan untuk mewujudkan pelaksanaannya yang didukung dengan data atau informasi yang relevan. Dalam merencanakan promosi jabatan yang harus diperlukan yaitu *SOP (standard operational procedure)* dan anggaran.

Kegiatan promosi jabatan melalui sistem merit tentunya memerlukan sebuah *SOP* yang dijadikan sebagai acuan untuk diikuti dan dilaksanakan supaya kegiatan ini dapat berjalan dengan baik. *SOP* ini mengatur tentang rangkaian kegiatan yang harus dilalui oleh setiap pegawai dalam proses promosi jabatan melalui sistem merit. *SOP* yang dibuat harus dapat dipahami dengan mudah oleh setiap pegawai yang mengikuti kegiatan promosi. *SOP* dibuat oleh Tim Penilai Kinerja dengan mengacu pada peraturan pemerintah yang ada yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Namun landasan hukum yang mengatur mengenai promosi jabatan di Mamasa ternyata belum ada. Padahal landasan hukum mengenai promosi jabatan seharusnya sudah bisa digunakan dalam setiap promosi yang akan

dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Mamasa. Landasan hukum mengenai promosi jabatan di Mamasa itu penting untuk menjabarkan peraturan pemerintah yang membahas mengenai promosi jabatan juga serta digunakan oleh Tim Penilai Kinerja untuk menjadi dasar dalam pembuatan *SOP* promosi jabatan.

Dalam membuat rencana, anggaran harus cukup dan disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan kegiatan. Jika anggaran tidak mencukupi maka perencanaan dan kegiatan selanjutnya akan sulit dilaksanakan. Anggaran haruslah dibuat dan disusun dengan sistematis yang dapat mencakup setiap pengeluaran yang diperlukan sampai dengan selesainya kegiatan. Setiap kegiatan apapun termasuk dalam pelaksanaan promosi jabatan tentunya harus memerlukan biaya. Anggaran ini harus ditentukan untuk mengetahui seberapa besar biaya yang harus digunakan. Oleh sebab itu anggaran menjadi faktor yang sangat penting dalam kegiatan perencanaan karena sangat menentukan berhasilnya kegiatan yang akan dilaksanakan.

### 3.2 Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan penentuan, pengelompokan, dan penyusunan setiap sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengorganisasian dilakukan untuk mengubah setiap perencanaan yang sudah dilakukan sebelumnya menjadi sebuah tindakan yang nyata. Agar pengorganisasian berjalan dengan baik maka setiap sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber daya berupa sarana atau prasarana yang digunakan harus dibagi sesuai dengan peruntukannya.

Dalam pelaksanaan kegiatan promosi jabatan melalui sistem merit harus menempatkan sumber daya manusia yang mengetahui prosesnya seperti apa. Sumber daya manusia yang terlibat haruslah yang profesional dalam melaksanakan kegiatan ini. Menentukan sumber daya manusia untuk mendukung pengorganisasian dalam promosi jabatan melalui sistem merit di BKPP Kabupaten Mamasa haruslah mereka yang mampu untuk bekerja dan mempunyai keahlian. Tiap-tiap orang yang dipekerjakan harus dipilih dengan seksama dan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan atau syarat pekerjaan yang akan dilakukan. Ada pun sumber daya yang dilibatkan dalam promosi jabatan sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**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	3 orang
3	Akademisi UNM	7 orang
4	Teknisi Komputer	3 orang

*Sumber: Bagian Mutasi dan Promosi BKPP Kabupaten Mamasa, 2022*

Pelaksanaan kegiatan promosi jabatan melalui sistem merit dapat terlaksana tidak terlepas dari peranan sumber daya peralatan yang dimiliki. Kegiatan ini akan berjalan jika semua fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaannya itu lengkap dan sebelum kegiatan berjalan sudah harus dipastikan dengan sebaik mungkin apakah berfungsi dengan baik atau tidak. Kekurangan dalam menyediakan dan mempersiapkan peralatan tentunya akan mempengaruhi jalannya kegiatan promosi ini. Sehingga dengan adanya sumber daya peralatan yang ada, maka akan mendukung jalannya kegiatan promosi jabatan melalui sistem merit di



BKPP Kabupaten Mamasa. Adapun sumber daya peralatan yang digunakan antara lain. Adapun sumber daya peralatan yang digunakan antara lain:

**Tabel 3.2**  
**Sumber Daya Peralatan Yang Digunakan Dalam Promosi Jabatan**

No	Sumber Daya Peralatan	Jumlah
(1)	(2)	(3)
1	Penginapan	7 Kamar
2	Mobil	2 Unit
3	Komputer	4 Set
4	Printer	4 Buah
5	Spanduk	2 Buah
6	Kertas	7 Rim
7	Pulpen <i>Snowman</i>	10 Box (isi 12 pcs)
8	Meja	50 buah
9	Kursi	50 buah
10	Ruangan	3 ruang
11	Speaker	1 set

*Sumber: Bagian Mutasi dan Promosi BKPP Kabupaten Mamasa, 2022*

### **3.3 Pelaksanaan (*Actuating*)**

Pelaksanaan merupakan sebuah aksi yang dilakukan untuk melanjutkan kegiatan yang sudah ditetapkan pada perencanaan dan pengorganisasian sehingga dapat tercapai tujuan yang sudah ditetapkan. Pelaksanaan kegiatan harus terarah pada sasarannya, mengingat kegiatan yang tidak terarah pada sasaran merupakan pemborosan terhadap tenaga kerja, uang, waktu, dan material yang digunakan. Perencanaan dan pengorganisasian yang sudah dilakukan sebelumnya akan tidak berarti jika tidak dilaksanakan. Pelaksanaan ini akan berjalan jika sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan ini dapat menjalankan setiap tahapan yang akan dilalui dengan menggunakan setiap sumber daya peralatan atau fasilitas pendukung lainnya. Pada penelitian ini, pelaksanaan terdiri dari dua indikator yaitu mekanisme promosi dan penilaian.

Pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit harus memerlukan sebuah mekanisme yang didalamnya mengatur bagaimana seharusnya pelaksanaan promosi itu dapat berjalan. Dalam hal ini mekanisme promosi merupakan 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 pegawai tersebut. Dalam mekanisme promosi ini terdapat tahapan-tahapan yang harus dilalui oleh setiap pegawai yang akan dipromosikan. Mekanisme promosi ini terdiri dari:

- Kepala Bidang Mutasi dan Pengembangan BKPP Kabupaten Mamasa melakukan inventarisir setiap jabatan struktural yang akan diisi.
- BKPP Kabupaten Mamasa akan bersurat kepada seluruh organisasi perangkat daerah dan tim penilai kinerja di Kabupaten Mamasa terkait dengan adanya lowongan jabatan yang akan diisi segera.
- Berdasarkan surat tersebut setiap pegawai yang ada di tiap 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 hasil pelaksanaan uji kompetensi dan hasil penilaian disampaikan kepada Bupati Mamasa selaku pejabat pembina kepegawaian untuk menentukan pegawai yang akan mengisi jabatan yang lowong.

Pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit penilaian dilakukan dari hasil sebuah uji kompetensi dan terpenuhinya setiap persyaratan untuk menduduki jabatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Uji kompetensi menjadi sebuah syarat dalam promosi untuk diangkat pada suatu jabatan. Pada uji kompetensi ini tesnya hanya terdiri dari dua macam tes yaitu wawancara dan psikotes. Setelah uji kompetensi dilakukan hasilnya akan diserahkan kepada tim penilai kinerja untuk direkap dan dibahas secara bersama. Dengan adanya hasil ini diharapkan tim penilai kinerja dapat mempertimbangkan mana pegawai yang memang layak untuk dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi. Kemudian dari pertimbangan yang telah disusun oleh tim penilai kinerja, selanjutnya hasil dari pertimbangan tersebut akan diserahkan kepada PPK yang dalam hal ini Bupati Mamasa untuk menentukan pegawai yang akan dilantik untuk menduduki jabatan yang ada. Ada pun daftar nama pegawai yang mendapatkan promosi jabatan:

**Tabel 3.3**  
**Daftar Nama Pegawai Yang Mendapatkan Promosi Jabatan di BKPP Kab. Mamasa**

No	Nama NIP	Pangkat Gol Ruang	Jabatan		Eselon	Pertimbangan TPK	SK Pengangkatan	Besaran Tunjangan Jabatan Struktural
			Lama	Baru		Nomor & Tanggal	Nomor & Tanggal	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	Arif Pangloli, S.IP 19850430 201001	Penata Muda Tk. I III/b	Staf pada BKPP Kab. Mamasa	Kasubid Formasi, Pengadaan dan Fasilitasi Lembaga Profesi ASN BKPP Kab. Mamasa	IV-A	800/16/BKPP 29 Januari 2020	821.24/14/BKPP 31 Januari 2020	Rp. 540.000,-
2	Yustinus, SE. 19760916 200701 1 014	Pembina IV/a	Kasubid Data dan Informasi BKPP Kab. Mamasa	Kepala Bidang Pengadaan, Pensiun & Informasi Kepegawaian BKPP Kab. Mamasa	III-B	800/199/BKPP 09 Agustus 2021	821.23/201/BKPP 13 Agustus 2021	Rp. 980.000,-

*Sumber: Bagian Mutasi dan Promosi BKPP Kabupaten Mamasa, 2022*

Dalam PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terdapat aturan yang mengatur persyaratan dan pengangkatan. Untuk diangkat menjadi Eselon III ( Jabatan Administrator) harus memiliki pengalaman kerja paling singkat 3 tahun pada Eselon IV (Jabatan Pengawas) hal ini terdapat pada pasal 54 ayat 1 huruf (d). Kemudian pada pasal 54 ayat 3 huruf (d) untuk diangkat menjadi Eselon IV ( Jabatan Pengawas) harus memiliki pengalaman kerja paling singkat 4 tahun pada menjadi staf (Jabatan Pelaksana). Sehingga seorang pegawai yang akan dipromosikan harus memiliki pengalaman kerja yang waktunya telah diatur dengan jelas dalam peraturan pemerintah.



Berdasarkan wawancara, penentuan pegawai yang mendapat promosi ternyata masih ada intervensi dalam penentuannya. Hal ini menjadi salah satu hambatan yang membuat promosi jabatan belum berjalan dengan sebagaimana mestinya. Seharusnya dalam menentukan seseorang untuk menduduki suatu jabatan harus didasari dengan hasil uji kompetensi yang didalamnya terdiri dari berbagai jenis tes untuk mengetahui apakah pegawai ini layak dan sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Oleh sebab itu pola penentuan seperti ini perlu untuk tidak dilanjutkan lagi dan harus segera dihentikan karena dampaknya akan merusak jalannya roda pemerintahan serta kemajuan sumber daya manusia di daerah.

### **3.4 Pengawasan (*Controlling*)**

Pengawasan merupakan unsur yang penting sebab mengawasi segala kegiatan agar tertuju pada sasaran yang sudah dibuat. Pengawasan mempunyai peranan yang penting dalam manajemen karena mempunyai fungsi untuk menguji apakah pelaksanaan berjalan dengan teratur dan terarah atau tidak. Walaupun perencanaan, pengorganisasian, serta pelaksanaan sudah berjalan dengan baik tetapi jika tidak diawasi maka tujuan yang sudah dibuat akan sulit tercapai.

Evaluasi pelaksanaan kegiatan promosi jabatan melalui sistem merit harus dilakukan karena melihat apakah semua yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, hingga pelaksanaan bisa selesai dengan baik dan tepat waktu. Berdasarkan hasil dari wawancara, evaluasi dilakukan dan segera dilaporkan kepada PPK. Namun hasil evaluasi yang diberikan tidak dalam bentuk laporan diatas kertas melainkan disampaikan dengan cara lisan. Evaluasi diperlukan untuk mengumpulkan setiap informasi mengenai promosi yang telah dilakukan dan dengan informasi ini akan digunakan sebagai suatu alternatif dalam mengambil sebuah keputusan dalam pengangkatan suatu jabatan. Evaluasi juga diperlukan untuk meninjau hal apa saja yang harus segera dibenahi ataupun untuk diperbaiki dengan cepat. Walaupun laporan hanya berbentuk lisan, tetapi tindak lanjut dari laporan evaluasi yang ada harus segera dibenahi.

### **3.5 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit sudah berjalan dengan cukup baik pada aspek pengorganisasian dan pengawasan. Hal ini dapat dilihat pada aspek pengorganisasian, dimana dalam aspek ini sumber daya peralatan yang akan digunakan saat kegiatan promosi telah disediakan dan siap untuk digunakan. Sumber daya manusia yang dilibatkan telah dipilih dari berdasarkan kemampuan yang mereka miliki untuk mensukseskan proses promosi jabatan. Dari sisi pengawasan, dimana pada aspek ini melihat seperti apa evaluasi yang dilakukan untuk melihat pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit dan hasilnya dilaporkan kepada pejabat pembina kepegawaian. Kemudian aspek perencanaan dan pelaksanaan belum berjalan dengan baik dan perlu untuk dimaksimalkan kembali. Hal ini disebabkan karena pada aspek perencanaan terdapat kendala dimana belum adanya landasan hukum yang dibuat oleh pemerintah daerah yang nantinya digunakan sebagai pedoman untuk membuat SOP promosi jabatan. Lalu untuk aspek pelaksanaan belum berjalan dengan baik karena terdapat kendala dalam penilaian dimana terdapat intervensi penentuan pegawai dalam mendapatkan promosi jabatan yang tidak didasari dari hasil uji kompetensi.

Pada penelitian ini lebih fokus kepada pengelolaan promosi jabatan yang dimulai dari perencanaan hingga evaluasi dan mengetahui kendala yang dihadapi beserta jalan keluar yang akan diambil dan kurang membahas mengenai pembentukan kompetensi dari pegawai. Berbeda

dengan penelitian Dida Daniarsyah (2016) lebih fokus pada pentingnya pembentukan kompetensi dari setiap pegawai dengan memerhatikan sistem merit. Perbedaan pada penelitian ini lebih menggunakan aturan yang ada sebagai pedoman dalam menjalankan pengelolaan sistem merit sementara penelitian sebelumnya tidak memberikan pandangan menurut aturan yang berlaku mengenai penempatan pegawai lewat sistem merit. Dadang Supriatna (2020). Sementara itu, penelitian ini lebih difokuskan pada penerapan aturan sistem merit dalam promosi jabatan sementara penelitian Galih Wibowo, R. Bambang Soeprihattanto (2020) lebih memfokuskan kepada pembaruan yang dilakukan untuk mendukung dan menyelesaikan hambatan dalam pelaksanaan sistem merit.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian tentang Pengelolaan Promosi Jabatan Melalui Sistem di BKPP Kabupaten Mamasa, maka penulis menyimpulkan 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 agar kegiatan promosi jabatan melalui sistem merit dapat berjalan dengan tepat sasaran.

Hambatan pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit yaitu, anggaran terbatas dalam pelaksanaan uji kompetensi, masih ada pengaruh dan intervensi dalam penentuan pegawai yang mendapat promosi, dan belum ada landasan hukum yang mengatur mengenai promosi jabatan di Kabupaten Mamasa. Upaya mengatasi hambatan dalam pengelolaan promosi jabatan melalui sistem merit yaitu, 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 Kabupaten Mamasa.

Saran yang diberikan penulis dalam penelitian ini, adalah

- a. Perlunya melihat latar belakang pendidikan dari setiap pegawai yang akan dipromosikan, karena dengan latar pendidikan yang sesuai maka ilmu yang pernah didapatkan oleh setiap pegawai tersebut dapat direalisasikan serta lebih muda untuk beradaptasi dengan pekerjaan baru.
- b. Perlunya sosialisasi kepada pegawai yang telah diangkat pada suatu jabatan dan juga seluruh pegawai yang ada di BKPP Kabupaten Mamasa mengenai kegunaan sistem merit dan pengimplementasiannya dalam setiap kebijakan dan manajemen ASN agar semua dapat mengerti dan bisa diterapkan di lapangan.
- c. Perlunya 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 untuk diberikan tanggung jawab yang baru.

**Keterbatasan Penelitian:** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian serta keterbukaan narasumber mengenai data yang diperlukan.



**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 Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian ini.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi 2010)*. Jakarta : Rineka Cipta
- Hardani. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu.
- Nanang, Fattah. 2004. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara.
- Neuman, Lawrance. 2017. *Social Research Methods*. United Kingdom: Pearson.
- Silalahi, Ulbert. 2018. *Studi Tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sukarna. 2011. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara
- Amalia, Rizki dan Siti Binti Nur Arifah. 2021. *Kompetensi Aparatur Dalam Upaya Melayani Perizinan Elektronik Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Barito Utara Provinsi Kalimantan Tengah*, Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Vol. 2, Jawa Barat.
- 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 Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat*, Jurnal Moderat Vol. 6, Jawa Barat.

Wibowo, Galih. dan B. Soeprihattanto. 2020. *Manajemen Inovasi: Promosi Dalam Mendukung Sistem Merit di BKD Provinsi Jawa Barat*, Jurnal Manajemen Publik & Kebijakan Publik Vol. 2, Jawa Tengah.

