

Analisis Proses Pengisian Jabatan Administrasi Berbasis Merit System di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral

¹Riyan Afrianto, ²Eko Prasajo

^{1&2}Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

Email : ¹riyan.afr@gmail.com, ²prasajo1@ui.edu

ARTICLE INFO

ABSTRACT

After the issuance of Law No. 5 of 2014 concerning State Civil Apparatus, or better known as the ASN Law, the management of civil servants must be based on a merit system. Likewise with the process of filling structural positions, starting from the highest Main Leadership Position to the Supervisory Position must be based on merit systems. The position of High Leadership is explicitly stated in the ASN Law, it can be done through open bidding, while the level of Administrator and Supervisory positions is carried out with regard to the merit system. Even though it has been 4 years since the issuance of the ASN Law, there are not many central or regional agencies that have implemented the process of filling the Administrator and Supervisory Position on a merit system. The Ministry of Energy and Mineral Resources in the last 4 years, namely 2015-2018, has already carried out the process of mutation of positions 21 times, where the total number of officials who experienced mutations there were 1,775 people. Of the total 792 structural positions in the Ministry of Energy and Mineral Resources, there are 59 positions where the educational background of officials who occupy them is not in accordance with the competency of the positions they should have. The type of research used in this study is the type of analytical descriptive research through a qualitative approach. Source of data used in the form of primary data derived from in-depth interviews with research informants and secondary data in the form of archives and documentation. The informant selection technique uses purposive sampling. The results of the study found that the implementation of filling the Administrator Position and Supervisory Position at the Ministry of Energy and Mineral Resources in general was not entirely based on the principles of the merit system. There are still differences in procedures between Units in determining candidates for job selection, the absence of job competency standards causes measurement of participant competency can only be done in part, and the implementation of job rotation is not based on career patterns.

Keywords

merit system, occupation, promotion, rotation

PENDAHULUAN

Dalam suatu negara, peran birokrasi sangatlah penting. Peran birokrasi dapat menjadi cerminan terhadap keadaan baik atau buruknya suatu negara dan masyarakatnya. Jika birokasinya baik maka negara dan masyarakatnya juga akan baik begitu pula sebaliknya. Fungsi dan peran birokrasi adalah melaksanakan pelayanan public, pelaksanaan pembangunan yang professional, perencana, pengawas dan pelaksanaan suatu kebijakan.

Baik ataupun buruknya suatu negara dan pemerintahan salah satunya dipengaruhi oleh kualitas para pemimpinnya, selain faktor pemimpin juga ditentukan oleh pelaksanaan kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan dan diterbitkan. PNS adalah pelaksana dari kebijakan yang diterbitkan pemerintah. Pada posisi

itulah Pegawai Negeri Sipil (PNS) memegang peran penting dalam penentuan baik buruknya Indonesia (Buletin BKN, 2015).

Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada tahun 2010 diperoleh data bahwa kondisi eksisting pengelolaan kepegawaian (PNS) ditandai dengan *mismatch* atau ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan kompetensi jabatannya sehingga menyebabkan tingkat produktivitas dan kinerjanya rendah, terjadinya *under employment* dimana kewenangan dan tugas masing-masing pegawai tidak jelas, alokasi dan distribusi PNS yang tidak seimbang dan merata baik dari kualitas maupun kuantitas, penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang tidak tegas sehingga tidak berdampak pada peningkatan semangat dan motivasi kerja pegawai, rendahnya kesejahteraan pegawai dan permasalahan lainnya. Selain itu, masih banyaknya anggapan bahwa memiliki koneksi dengan kekuasaan adalah suatu yang sangat menguntungkan bagi karir seorang PNS, sehingga memunculkan perilaku PNS yang malas, arogan, cenderung cari muka dan mengutamakan memberikan pelayanan pada atasan (Prasojo & Rudita, 2014).

Belum maksimalnya pelaksanaan manajemen PNS yang baik sesuai dengan UU No.43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, menginisiasi pemerintah dan legislative untuk membuat suatu terobosan agar pelaksanaan reformasi birokrasi dan transformasi manajemen PNS menjadi lebih jelas dan lebih cepat. Maka untuk mewujudkan hal tersebut disahkanlah UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Undang Undang manajemen PNS yang merupakan pergantian dari UU Nomor 43 Tahun 1999 ini memberikan dasar secara tegas dalam penyelenggaraan manajemen ASN berbasis sistem merit. UU ASN meletakkan 6 (enam) perubahan mendasar dalam sistem manajemen SDM yang belum secara tegas terdapat dalam dua kebijakan sebelumnya, yakni:

1. perubahan dari pendekatan *personel administration* yang berupa pencatatan administrative kepegawaian kepada *Human Capital Management*, dimana SDM dianggap sebagai asset negara yang harus dikelola, dihargai dan dikembangkan dengan baik;
2. perubahan pada sistem karir PNS, yakni dari pendekatan *close-career system* yang mengutamakan senioritas dan kepangkatan kepada *open-career system* yang mengedepankan kompetensi dan kompetisi dalam pengisian jabatan;
3. membentuk lembaga Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang secara khusus bertugas menegakan dan mengawal implementasi sistem merit;
4. menghadirkan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk menciptakan atmosfer baru dalam pemerintahan;
5. penerapan reward dan punishment berbasis kinerja yang lebih tegas;
6. meningkatkan perlindungan ASN dari intervensi politik (, Prasojo, dkk 2015).

Dengan terbitnya UU ASN sebenarnya harapan pemerintah terhadap perubahan manajemen SDM/kepegawaian yang dapat menciptakan para PNS yang professional dan kompeten sangatlah besar. Pemerintah harus dapat menjawab dan memenuhi tuntutan masyarakat terkait pelayanan public saat ini, dimana pelayanan yang cepat, transparan, mudah, sederhana dan bebas dari KKN menjadi harapan dari masyarakat. Manajemen SDM yang tepat menjadi salah satu cara untuk dapat mewujudkan hal tersebut.

Sesuai UU ASN maka manajemen yang berbasis merit menjadi dasar dalam pelaksanaannya. Dalam konteks reformasi birokrasi di beberapa negara, prinsip meritokrasi selalu mengemuka sebagai suatu sistem yang banyak disarankan untuk diberlakukan dalam pengisian jabatan-jabatan di sektor publik. Reformasi administrasi publik dalam pengertian sempit adalah fokus pada penerapan prinsip-prinsip *merit system* dalam kepegawaian negeri. Dengan demikian, meritokrasi sesungguhnya adalah inti dari manajemen kepegawaian.

Dalam kurun waktu 4 tahun Kementerian ESDM telah mengalami beberapa pergantian pimpinan dan setiap pergantian pimpinan pasti diikuti dengan pergantian para pejabat dalam kurun waktu 2015 s.d. 2018 telah banyak melakukan mutasi pejabat, dapat dilihat pada tabel 1.

Banyaknya jumlah mutasi jabatan juga berdasarkan oleh instruksi dari Menteri ESDM, dalam rangka pelaksanaan UU ASN, yaitu seorang pejabat tidak boleh menempati posisi dalam suatu jabatan lebih dari 5 tahun, dimulai pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2017, semua pejabat mulai dari Pejabat Pengawas sampai dengan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya yang mempunyai masa jabatan lebih dari 5 tahun dalam suatu jabatan, telah mengalami rotasi jabatan.

Tabel 1. Mutasi Pejabat ESDM

No	Tahun	Mutasi Jabatan	Rotasi	Promosi	Diberhentikan dari jabatan
1	2015	360	169	122	69
2	2016	571	364	159	48
3	2017	354	249	82	23
4	2018	490	279	163	48
TOTAL		1775	1061	526	188

Sumber : Data Biro SDM Kementerian ESDM, diolah kembali oleh Peneliti

Yang perlu dicermati adalah, bagaimana proses dari pelaksanaan mutasi jabatan tersebut. Data menunjukkan dari total 792 jabatan structural yang ada di Kementerian ESDM, ada 59 jabatan dimana latar belakang pendidikan pejabat yang mendudukinya tidak sesuai dengan kompetensi jabatan yang seharusnya. Sebagai contoh adalah jabatan pengawas bidang keuangan yang diemban oleh seorang pegawai dengan latar belakang pendidikan S1 dan S2 nya adalah Teknik Geologi, kemudian ada jabatan pengawas yang membidangi analisis jabatan namun diisi oleh pegawai dengan latar belakang seni dan media, dan untuk jenjang yang lebih tinggi ada jabatan administrator yang membidangi hal kepegawaian dan organisasi namun diisi oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan Teknik Geologi. Dengan terbitnya UU ASN tahun 2014 seharusnya sudah tidak ada lagi pejabat yang tidak sesuai dengan kompetensinya, karena amanat dari UU ASN adalah pengelolaan kepegawaian merujuk kepada merit system dan berbasis kompetensi.

Berangkat dari uraian permasalahan yang telah dibuat maka tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan merit system dalam proses pelaksanaan pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Kementerian ESDM ?

TINJAUAN TEORI

Merit System

Michael Young (1961) dalam bukunya yang berjudul *“The Rise of The Meritocracy”* merekonseptualisasi merit sebagai gabungan dari (I) inteligensi yang merupakan hasil belajar dan potensi dasar seseorang dengan (E) *effort* dan disimbolkan dengan $I + E = M$, *“Intelligence and effort together make up merit (I + E = M). The lazy genius is not one”*. Ungkapan kalimat tersebut menekankan bahwa meskipun seseorang itu memiliki inteligensi tinggi atau jenius namun malas berusaha tidak akan masuk dalam kategori merit. Apabila dikaitkan dengan pekerjaan maka yang dimaksud effort disini adalah bekerja dengan maksimal. *Merit system can define as “the appointment of the best person for any given job”*, demikian kata. (Willy, 29-30 May. 2007) Artinya, jabatan haruslah diisi oleh orang-orang terbaik karena kualitas dan kemampuannya, bukan karena faktor *nonmerit* atau faktor askriptif lain seperti politik, keluarga, teman, suku, agama, etnis, daerah, kelas sosial, gender, kekayaan dan sebagainya . Demikian halnya untuk mengisi jabatan-jabatan publik, orang-orang terbaiklah yang hendaknya dipilih dan dihargai dengan suatu *reward*. Menurut Willy (2007) dalam mendapatkan *“the best person”* suatu organisasi haruslah menerapkan langkah berikut dalam melakukan seleksi yaitu: (1) *Job at every level*, artinya bahwa prinsip *merit* berlaku untuk promosi jabatan dan rekrutmen awal bagi pegawai-pegawai baru (*merit principle apply as much to promotion as to initial recruitment*). Dalam hal ini secara jelas diungkapkan bahwa setiap level dalam pekerjaan memberlakukan prinsip merit; (2) *The best candidate*, artinya bahwa calon terbaik terbukti paling mampu di antara sejumlah kandidat untuk menyelesaikan tugas jabatannya secara tepat (*demonstrably the most able among a number of candidates, any of whom could do the job adequately*). Mereka yang paling berprestasi dan memiliki kompetensi terbaik dalam bidangnya adalah calon yang terbaik; (3) *Open to all*, artinya bahwa pengangkatan/pengisian jabatan tidak hanya mengandalkan pada sumber calon internal atau berdasarkan pada sejumlah kandidat yang terbatas. Prinsip ini mensyaratkan *fairness* dan *equity*, dimana semua pihak berhak mendapatkan kesempatan yang sama; (4) *Systematic, transparent and challengeable*, artinya bahwa semua keputusan pengangkatan dalam jabatan dapat dipertanyakan, termasuk bagi para kandidat yang tidak berhasil, karena prinsipnya semua pertanyaan tersebut merupakan *feedback* yang sangat berharga untuk memperbaiki keputusan-keputusan pengangkatan dalam jabatan untuk masa yang akan datang.

Pengertian luas merit system dalam pemerintahan modern menurut Stahl (1971: 31) adalah “*a personnel system in which comparative merit or achievement governs each individual’s selection and progress in the service and in which the conditions and rewards of performance contribute to the competency and continuity of the service*”. Maksudnya, merit system adalah sistem kepegawaian di mana terdapat perbandingan kecakapan atau prestasi yang berpengaruh terhadap masing-masing seleksi dan kemajuan individu individu dalam pelayanan dan di mana kondisi dan penghargaan kinerja berkontribusi terhadap kompetensi dan keberlanjutan pelayanan.

Leveriza dalam Endah (2014) mengemukakan sembilan prinsip kepegawaian yang baik dan seimbang untuk mendapatkan calon pegawai yang diinginkan, yaitu:

1. Pengembangan struktur organisasi untuk melakukan program kepegawaian yaitu berupa tanggung jawab dari semua yang berpartisipasi dalam program terdefinisi dengan jelas.
2. Klasifikasi posisi yang sistemik dan fleksibel serta penyelenggaraan perencanaan gaji yang adil dengan mempertimbangkan kompetisi yang ditawarkan disektor privat.
3. Perencanaan rekrutmen yang baik dan terpercaya dan penarikan kandidat yang baik melalui sarana teknik perekrutan yang imajinatif dan agresif.
4. Sistem seleksi yang memastikan hanya kandidat yang qualified yang diterima serta penempatan mereka dalam pekerjaan yang paling sesuai.
5. Program training secara komprehensif yang ditujukan untuk peningkatan skill pegawai, peningkatan moral mereka serta persiapan untuk promos i.
6. Perencanaan untuk evaluasi secara periodik terhadap efisiensi pegawai untuk meningkatkan kinerja dan untuk mengidentifikasi pegawai yang paling kompeten.
7. Perencanaan promosi yang didasarkan secara prinsip merit dengan tujuan menyelenggarakan sistem karir yang mana pegawai yang baik dibawa kedalam pelayanan dan menurut kinerja mereka dinaikkan tingkat sampai mencapai posisi tertinggi.
8. Usaha yang terus menerus untuk meningkatkan skill human relation dari para supervisor serta secara umum memastikan perhatian yang cukup terhadap faktor human relation.
9. Program yang komplit untuk menjaga moral dan disiplin pegawai pada tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan Stahl (1962) mengemukakan beberapa prinsip dari merit sebagai berikut:

1. *Adequate publicity*. Pemberitahuan adanya lowongan pekerjaan berikut persyaratannya harus diberitahukan kepada publik sehingga masyarakat yang berminat memiliki kesempatan untuk mengetahuinya.
2. *Opportunity to apply*. Setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk dapat melakukan lamaran terhadap suatu seleksi jabatan.
3. *Realistic standards*. Standar kualifikasi harus secara rasional berkaitan dengan pekerjaan yang akan diisi, dan harus berlaku secara imparisial kepada seuruh kandidat yang membuat ketertarikan mereka diketahui.
4. *Absence of discrimination*. Standar yang digunakan harus berisi faktor-faktor yang berkaitan dengan kemampuan dan kesesuaian untuk pekerjaan, bukan karena faktor di luar itu.
5. *Ranking on the basis of ability*. Esensi kompetensi mengindikasikan peringkat calon/kandidat atas dasar evaluasi relatif akan kecakapan dan kesesuaian mereka, dan proses seleksi yang dapat berimplikasi terhadap peringkat dimaksud.
6. *Knowledge of results*. Publik harus dapat mengetahui bagaimana proses berjalan, dan setiap orang yang percaya bahwa prosesnya tidak berjalan dengan baik dalam kasus yang menyangkut dirinya, maka yang bersangkutan harus diberi kesempatan untuk melakukan tinjauan administrative.

Dari pendapat-pendapat di atas, penulis berpendapat bahwa prinsip merit yang dikemukakan Stahl mendekati realita dalam konteks penelitian ini karena tercakup seluruh dimensi yang dipersyaratkan untuk lengkapnya dipenuhi sebuah prinsip. Syarat-syarat dimaksud adalah informasi, kesamaan kesempatan, standar yang tidak mengada-ada, peringkat adalah refleksi kemampuan, dan transparan. Oleh karena itu penulis menjadikannya sebagai rujukan untuk berpendapat tentang prinsip merit yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) *Equal opportunity*, rtinya semua orang yang memenuhi syarat memiliki kesempatan yang sama untuk mengajukan lamaran.
- 2) *Open competition*, eleksi dilaksanakan secara transparan dan dilakukan oleh tim yang profesional, independen, tidak partisan;
- 3) *competitiveness*, sistem seleksi yang mampu mengukur kompetensi peserta dengan akurat sehingga mampu membandingkan kompetensi antar peserta dengan jelas.

Faktor Yang Mempengaruhi Dalam Pengisian Jabatan Berbasis Merit System

McCourt mengungkapkan bahwa barangkali tidak ada penerapan meritokrasi seperti yang didefinisikan selama ini. Jika meritokrasi diartikan sebagai suatu sistem pengisian jabatan yang hasilnya adalah “orang terbaik akan memberikan kualitas pelayanan terbaik kepada masyarakat” (*the best person who will provide the best quality of service to the public*), maka akan ada pengecualian terhadap aturan *merit* yang memerlukan justifikasi kasus perkasus. Ada lima kemungkinan pengecualian *merit* bisa diterapkan, yaitu: (1) pejabat yang dipilih (*elected officials*), (2) penunjukkan pejabat secara politis dan langsung (*political and direct appointment*), (3) tindakan afirmatif (*affirmative action*), (4) pengangkatan internal dan kebijakan manajer lokal (*internal appointment and transfers; local managers' discretion*), dan (5) pengangkatan lain (*other appointments*): rencana suksesi, magang, bertindak sementara, realokasi tugas, subkontrak agen tenaga kerja, dan lain-lain (McCourt, 2007).

Penerapan meritokrasi dipengaruhi oleh kemampuan orang-orang yang mengelolanya. Hal ini terkait dengan perubahan kapasitas yang diperlukan antara manajemen kepegawaian tradisional dengan manajemen kepegawaian yang modern. Dalam pandangan Carolyn Ban dan Norma Riccucci (1991) evolusi nilai dan sistem manajemen kepegawaian public berarti berhubungan dengan perubahan tujuan-tujuan dasar dari manajemen public itu sendiri. Selama pengembangan manajemen kepegawaian public sebagai bagian dari transisi *patronage system* menjadi *merit system*, maka fungsi manajemen kepegawaian public dipandang sebagai pendukung utama dari prinsip-prinsip merit. Untuk itu, peran para pengelola ataupun manajer kepegawaian dianggap sebagai penjaga moral yang bertanggungjawab untuk melindungi para pegawai termasuk masyarakat dari tindakan-tindakan *spoils* dan *patronage* yang merusak *merit system*.

McCourt juga mengungkapkan definisi yang salah dari merit juga dapat mendorong terjadinya korupsi. Pertama, jika *merit* didefinisikan secara sederhana sebagai “mampu untuk melaksanakan tugas” (*able to do the job*), dan ternyata terdapat beberapa kandidat yang mampu, maka penyeleksi dapat mengambil keuntungan dari ambiguitas yang dihasilkan dan menunjuk keluarga atau para pendukung (yang hampir mampu) dibandingkan dengan kandidat lainnya (yang sangat mampu). Ini akan lebih sulit bagi seorang “patron” memasukkan “klien” mereka untuk menduduki suatu jabatan, di mana dibutuhkan persyaratan pengetahuan dan keterampilan (*knowledge and skills requirements*) yang secara tepat ditentukan daripada satu titik di mana mereka ditinggalkan (McCourt, 2007).

Stahl seperti dikutip Sulardi (2005) kemudian menyatakan ada beberapa faktor yang menyulitkan keberhasilan penerapan *merit system* di sektor pemerintah, yaitu *political bargaining*, *collective corruption*, *political corruption*, *spoils system*, dan *nepotism*. Faktor eksternal dari politik *bargaining* ini adalah seperti adanya beberapa legislator yang menyalahgunakan kekuasaan yang dimiliki dengan melakukan tekanan pada eksekutif sesuai dengan kehendaknya. Dalam hal ini anggota legislatif berusaha mencampuri dan mempengaruhi berbagai keputusan yang dibuat eksekutif agar menguntungkan dirinya. Fakta ini diperkuat oleh Harrison bahwa keputusan strategis pada dasarnya merupakan kompromi antara aturan dengan penyimpangan, adanya keseimbangan antara kondisi eksternal dan internal. Dalam sejarahnya, kondisi ini juga pernah dialami oleh Amerika sekitar tahun 1960-an di mana aroma politik sangat kental khususnya dalam proses penempatan pegawai di sektor publik. Manajemen SDM di sektor publik dewasa ini biasanya memperlakukan *bargaining* politik sebagai salah satu komponen yang menentukan dari sistem kepegawaian. Hal-hal yang diungkapkan Stahl tidak jauh berbeda dengan pernyataan dari Randall B Ripley dan Grace A Franklin (1982:32) yang menyatakan suatu birokrasi pemerintahan yang sudah baik maka dalam birokrasi tersebut tidak akan mempromosikan seorang pegawai berdasarkan favoritism politis atau kriteria yang tidak profesional.

Dalam hasil penelitiannya Herman (2012) menyatakan faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam penerapan meritokrasi dalam pengisian jabatan negeri sipil. Faktor tersebut dapat dilihat dari kerangka kebijakan peraturan perundang-undangan, lembaga otoritas pengelola kepegawaian, kemampuan sistem manajemen SDM, dan lingkungan di mana kebijakan diterapkan. Faktor ini sekaligus juga diasumsikan sebagai prasyarat (*prerequisite*) yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan penerapan meritokrasi dalam pengisian jabatan negeri sipil. Keberhasilan maupun kegagalan meritokrasi pada dasarnya ditentukan oleh sejauh mana prasyarat ini dipenuhi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka peneliti merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan merit system dalam pengisian jabatan administrasi adalah sebagai berikut: yang pertama adalah faktor administratif, yaitu berkaitan dengan belum adanya harmonisasi antara kerangka kebijakan, termasuk prinsip-prinsipnya dalam kerangka kebijakan yang dijadikan dasar hukum pelaksanaan ; faktor budaya yaitu faktor yang berhubungan dengan adat, perilaku dan nilai baik secara pribadi maupun organisasi; faktor teknis

yaitu yang berkaitan dengan terbatasnya kemampuan sumberdaya aparatur dalam menjalankan tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan dan kurangnya sarana dan prasarana.

METODE PENELITIAN

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif analitis melalui pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan berupa data primer yang berasal dari hasil wawancara mendalam terhadap informan penelitian dan data sekunder berupa arsip dan dokumentasi. Teknik pemilihan informan menggunakan purposive sampling

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam melaksanakan pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas Kementerian ESDM mengacu kepada UU no.5 tentang ASN Tahun 2014 dan PP No. 11 Tahun 2017 tentang manajemen ASN dimana terkait pengisian jabatan dilakukan dengan cara merit system yaitu dengan mempertimbangkan kesesuaian kompetensi pejabat dengan jabatan.

Kementerian ESDM melaksanakan Proses pengisian Jabatan Administrator dan Pengawas dilakukan melalui 3 mekanisme yaitu promosi, rotasi dan demosi. Penentuan cara pengisian jabatan yang kosong dilakukan melalui proses BAPERJAKAT yang melibatkan seluruh unit organisasi di Kementerian ESDM.

Pomosi. Sejak tahun 2015 dalam mengisi jabatan structural, Kementerian ESDM menggunakan proses assessment sebagai salah satu tahapan seleksi. Jadi dalam pelaksanaannya, ada 2 (dua) tahapan yang harus dilalui dalam metode promosi ini, yaitu tahap seleksi administrasi dan tahap assessment.

Setelah diputuskan dalam sidang Baperjakat tingkat Kementerian bahwa proses pengisian suatu jabatan menggunakan mekanisme promosi jabatan, maka Biro SDM akan membuat surat pemberitahuan ke Unit-unit di seluruh Kementerian ESDM terkait informasi adanya lowongan jabatan. Dalam surat tersebut juga akan dicantumkan terkait persyaratan yang harus dipenuhi bagi pegawai yang mendaftar sebagai calon peserta dan alokasi peserta untuk setiap Unitnya.

Setelah menerima surat tersebut Unit akan melakukan seleksi terhadap pegawai-pegawai yang akan diusulkan sebagai calon peserta. Dalam menentukan calon ini masih terdapat perbedaan prosedur yang dilakukan di setiap Unit. Berdasarkan data dan informasi yang diperoleh beberapa Unit menyebarluaskan surat pemberitahuan tersebut sampai kepada level pegawai, jadi nantinya partisipasi aktif pegawailah yang terjadi, dimana pegawai sendiri yang akan mengajukan pendaftaran sebagai calon peserta, untuk kemudian nantinya akan diseleksi oleh kepegawaian Unit, seleksi dilakukan berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan oleh Biro SDM. Namun di beberapa Unit lainnya didapatkan prosedur yang berbeda dalam menentukan calon peserta yang akan diusulkan, jadi surat pemberitahuan dari Biro SDM tidak didistribusikan sampai ke level pelaksana, namun hanya sampai di level Pejabat Administrator di tingkat Satuan Kinerja (Satker). Nantinya pemilihan calon peserta langsung dipilih oleh atasannya berdasarkan kriteria syarat jabatan, untuk kemudian disampaikan ke bagian kepegawaian Unit. Dapat dikatakan cara yang seperti lebih kepada penugasan pegawai untuk mengikuti seleksi.

Setelah bagian kepegawaian Unit menerima usulan calon dari masing-masing Satker maka, akan dilakukan seleksi terhadap usulan tersebut. Selain seleksi administrasi juga dilakukan pendaaman terkait kinerja pada masing-masing calon. Walaupun sudah ada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai salah satu bukti kinerja, namun untuk lebih memastikan maka informasi dari atasan masing-masing juga menjadi salah satu masukan bagi bagian kepegawaian dalam menilai kinerja calon peserta. Setelah melakukan seleksi administrasi maka, bagian kepegawaian akan mengirimkan surat ke Biro SDM terkait usulan calon peserta.

Seleksi administrasi juga dilakukan Biro SDM terkait usulan-usulan calon peserta dari Unit. Yang biasanya menjadi permasalahan adalah jumlah usulan dari Unit melebihi kuota, jadi Biro SDM akan melakukan pemilihan berdasarkan senioritas dan kesesuaian kompetensi, karena masih sering didapatkan beberapa Unit memberikan usulan calon peserta yang kurang sesuai kompetensinya dengan jabatan yang dituju. Setelah proses seleksi selesai, maka akan dilakukan penetapan calon peserta yang lolos untuk mengikuti tahapan selanjutnya yaitu tahapan assessment.

Dalam melaksanakan tahapan assessment Kementerian ESDM bekerjasama dengan pihak ketiga, yaitu Lembaga Management Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (LM FEB UI). Dalam tahap assessment yang menjadi materi penilaian adalah soft kompetensi yang terdiri dari kompetensi manajerial, kompetensi inti dan kompetensi khusus. Sedangkan untuk kompetensi teknis belum dapat diukur karena belum adanya standar kompetensi jabatan di Kementerian ESDM.

Tahapan assessment merupakan tahap terakhir dalam proses pengisian jabatan, peserta yang menduduki peringkat pertama yang akan terpilih untuk menduduki posisi jabatan yang lowong.

Rotasi.

Jalur yang kedua adalah melalui rotasi jabatan. Menurut Hariandja (2005:157) mengemukakan bahwa “*Rotasi Jabatan adalah proses perpindahan posisi dalam pekerjaan secara horinzontal dengan tujuan mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan, serta keahlian karyawan*”. Proses ini dimulai dengan usulan awal berasal dari Unit dimana penilaian kinerja menjadi faktor yang dipertimbangkan, data yang digunakan adalah hasil Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan masukan dari atasan. Kemudian usulan-usulan dari Unit tersebut akan ditentukan dalam sidang Baperjakat tingkat Kementerian. Belum adanya sistem pola karir dan sistem penilaian kinerja yang akurat menyebabkan proses rotasi jabatan rawan akan subjektivitas atasan. Masih banyak para pejabat yang mengalami rotasi pada posisi yang tidak sesuai dengan bidang kompetensinya.

Demosi.

Jalur yang terakhir dalam pelaksanaan pengisian jabatan adalah melalui demosi. Menurut Hasibuan (2013) demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat atau posisi atau jabatan atau pekerjaan ketingkat yang lebih rendah. Sejak pertengahan tahun 2018 Kementerian ESDM lebih berhati-hati dalam memutuskan demosi bagi seorang pejabat, justifikasi yang tepat harus bisa dibuktikan. Oleh karena sebelum Unit mengusulkan demosi maka harus dilakukan penilaian 360° terlebih dahulu, apabila penilaian yang didapat memang menunjukkan pejabat tersebut layak untuk di demosisikan maka tahap selanjutnya adalah mengusulkan ke Biro SDM untuk nantinya akan dikaji lebih lanjut.

Analisis Merit System

Analisis yang dilakukan adalah mengkaji penerapan prinsip-prinsip merit system dalam pelaksanaan pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas yang akan dibagi dalam 2 (dua) dimensi yaitu dimensi proses dan dimensi konten. Dalam dimensi proses akan dikaji mengenai prinsip adil dan setara, keterbukaan dan efisiensi sedangkan dari dimensi konten akan dikaji mengenai kompetensi.

Adil dan Setara

Dalam menentukan calon yang akan diusulkan antar Unit memiliki kebijakan yang berbeda. Ada 2 (dua) cara yang dilakukan oleh Unit:

Pertama adalah penentuan calon berdasarkan partisipasi aktif dari pegawai. Jadi dalam menindaklanjuti surat penawaran dari Biro SDM, Unit akan mendistribusikan surat tersebut sampai ke tingkat pegawai, sehingga informasi tersebut sampai ke semua pegawai. Nantinya para pegawai yang memang memiliki keinginan untuk mengikuti seleksi akan mengajukan pendaftaran ke bagian kepegawaian melalui atasannya.

Partisipasi aktif para pegawai memang sangat diperlukan dalam mendukung tersedianya calon-calon pejabat yang kompeten. Dengan adanya partisipasi aktif maka pada saat seorang pegawai mendaftar berarti memang ada keinginan dan minat dari dirinya sendiri, sehingga nantinya pada saat melakukan tahapan-tahapan tes seleksi bisa lebih siap dan maksimal.

Kedua adalah usulan calon dilakukan atas rekomendasi atasan, jadi yang melakukan pemilihan adalah atasan yang bersangkutan. Surat penawaran dari Biro SDM tidak disampaikan sampai ke level pelaksana namun berhenti pada jajaran Pejabat Administrator/Pegawai. Selanjutnya atasan lah yang akan memilih staffnya yang dirasa mampu dan layak untuk mengikuti seleksi.

Dalam hal ini bagian kepegawaian mempercayakan pemilihan calon kepada atasan pegawai yang akan diusulkan. Mereka menilai atasan langsung lah yang lebih mengetahui terkait kinerja dan kemampuan pegawainya.

Untuk cara pemilihan calon seperti ini, banyak pegawai yang menyatakan lebih nyaman, karena lebih bersifat penugasan.

Penentuan calon peserta untuk mengikuti seleksi promosi jabatan yang sudah berjalan di Kementerian ESDM memang belum sepenuhnya bersifat adil dan setara, belum semua Unit memiliki kebijakan yang sama terkait cara menentukan usulan calon. Seperti pendapat dari Stahl (1962) mengenai salah satu prinsip *merit system* yaitu *Adequate publicity* yang berarti informasi adanya lowongan pekerjaan berikut persyaratannya harus diberitahukan kepada publik sehingga masyarakat yang berminat memiliki

kesempatan untuk mengetahuinya. Jadi akan lebih baik apabila informasi tersebut dapat disampaikan ke level pegawai sehingga semua dapat mengetahuinya.

Terbuka/Openess

Dalam mekanisme pengisian jabatan melalui promosi jabatan ada 2 (dua) tahapan, yang pertama adalah seleksi administrasi dan tahap kedua adalah assessment. Para peserta yang lolos seleksi administrasi akan dipanggil oleh Biro SDM melalui surat panggilan yang dikirimkan ke Unit masing-masing untuk mengikuti tahap assessment.

Tahapan assessment dalam proses pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Kementerian ESDM mulai diterapkan sejak tahun 2015, hal itu sebagai tindak lanjut dari terbitnya UU ASN tahun 2014, yang memerintahkan bahwa manajemen kepegawaian haruslah berlandaskan kompetensi dan mengacu kepada pelaksanaan sistem merit. Untuk menindaklanjuti hal tersebut maka ditindaklanjuti dengan pelaksanaan assessment dalam proses pengisian jabatan, karena Kementerian ESDM belum memiliki lembaga assessment maka dalam pelaksanaannya melibatkan pihak ke tiga sebagai penyelenggara.

Langkah tersebut sesuai dengan pendapat Belcher (1913) yang menyatakan bahwa *merit system* adalah suatu metode pengangkatan pegawai public yang praktis dan didesain dengan tujuan: Pertama *to prevent the public service from being used as the basis of a political machine* (untuk menghindari pegawai public digunakan sebagai mesin politik); Kedua, *to provide the necessary machinery for the choice, through examinations, which so far as practicable, shall be competitive, of properly qualified persons to fill public office* (untuk menyediakan sistem pemilihan pegawai melalui ujian yang kompetitif dan praktis dalam mendapatkan orang-orang qualified untuk mengisi jabatan-jabatan public).

Dalam tahapan assessment para peserta akan digali beberapa kompetensi yang dimiliki antara lain adalah kompetensi dasar dan juga kompetensi manajerial. Setelah hasil assessment keluar maka akan diperingkat sesuai dengan skor yang didapat untuk kemudian dialporkan kepada Menteri ESDM dan dijadikan sebagai bahan dalam sidang BAPERJAKAT tingkat Kementerian dengan agenda menentukan calon yang terpilih. Hasil dari assessment ada dalam 2 bentuk yaitu laporan hasil tiap individu dan laporan keseluruhan yang berupa peringkat dan nilai akhir/score. Hasil dari assessment memang tidak dipublikasi secara luas, namun para peserta diberi akses apabila ingin mengetahui hasil tersebut.

Hasil assessment setelah dilaporkan dan mendapat arahan dari Menteri, akan dibawa ke sidang Baperjakat tingkat Kementerian sebagai bahan menetapkan calon peserta yang lolos untuk menduduki jabatan-jabatan yang kosong. Pemilihan peserta yang berhasil didasarkan pada peringkat dari tahapan assessment, hampir semua yang lolos adalah mereka yang menempati urutan pertama dalam tes tahapan assessment.

Berdasarkan data penelitian banyak pegawai yang telah mengikuti assessment mengeluhkan tentang hasil assessment yang tidak diberitahukan kepada peserta.

Selain untuk menjaga kerahasiaan hasil karena sifatnya yang *confidential*, berdasarkan informasi yang didapat dari narasumber di Biro SDM, menyatakan bahwa untuk menghindari salah persepsi terhadap hasil assessment seseorang tidak bisa dibaca secara langsung oleh seseorang, harus ada seorang psikolog atau yang memiliki pendidikan psikologi untuk ikut mendampingi dan menjelaskan atas hasil dari assessment seseorang, karena didalamnya berisi tentang kekurangan dan kelebihan dari seseorang. Oleh karena itu Biro SDM tidak mengirimkan hasil kepada yang bersangkutan, apalagi sampai melakukan publikasi hasil. Tetapi para peserta tetap diberikan akses seluas-luasnya untuk mengetahui hasilnya dengan cara datang langsung ke Biro SDM. Terkait informasi ini memang belum semua mengetahuinya sehingga masih banyak pegawai yang pernah mengikuti assessment mengeluhkan hal ini.

Kompetensi

Analisis yang akan dilakukan adalah terkait faktor kompetensi yang dipakai dalam proses pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Kementerian ESDM yang merupakan dimensi konten dalam prinsip merit. Kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu jabatan struktural secara umum sebenarnya telah dicantumkan dalam UU ASN dan turunannya Peraturan Pemerintah No.11 tahun 2017 tentang Manajemen ASN berbasis Kompetensi. Pada PP 11/2017, penjelasan kompetensi yang dibutuhkan seorang ASN terbagi menjadi 3(tiga) yakni kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural. Sementara itu istilah lain yang muncul selanjutnya dalam seleksi/pengadaan PNS adalah kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Yang dimaksud dalam kompetensi dasar adalah karakteristik pribadi, inteligensia umum dan wawasan kebangsaan. Sementara kompetensi bidang yang dimaksud dalam peraturan ini adalah kompetensi jabatan yang ada dalam standar kompetensi jabatan.

Sementara itu untuk pengangkatan atau promosi pegawai dalam jabatan, yang dimaksud dengan kompetensi teknis dapat diukur dari tingkat spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman kerja/jabatan. Sedangkan kompetensi manajerial dapat diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Sedangkan kompetensi sosio kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Dalam pelaksanaannya jenis kompetensi yang menjadi penilaian dalam pelaksanaan pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Kementerian ESDM adalah kompetensi manajerial dan kompetensi sosio kultural karena kompetensi ini sudah diatur dalam PERMENPAN RB Nomor 28 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara dan PERKA BKN Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil dan untuk pelaksanaan seleksi jabatan di Kementerian ESDM juga telah ditetapkan standar kompetensi manajerialnya. Sementara untuk kompetensi teknis dikarenakan belum adanya standar kompetensi maka belum dapat digunakan dalam proses pengisian Jabatan Administrasi dan Jabatan Pengawas.

Untuk mengukur kompetensi yang dimiliki seorang pejabat/calon pejabat maka dilakukan ujian assessment yang di dalamnya mengukur kompetensi manajerial dan kompetensi dasar. Dimana hasil dari tes ini adalah sebagai pertimbangan bagi pejabat yang berwenang di Kementerian ESDM untuk mengangkat ke dalam suatu jabatan. Selain dari kompetensi faktor lain yang juga menjadi pertimbangan adalah kinerja yang dimiliki, khususnya untuk pengisian jabatan melalui jalur rotasi ataupun demosi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi

Berdasarkan data yang dihimpun di lapangan baik dengan proses wawancara maupun FGD dan studi pustaka maka faktor yang menghambat pelaksanaan merit system dalam proses pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Kementerian ESDM dikelompokkan dalam tiga hal yaitu: (1) administrative, (2) budaya, dan (3) teknis.

Faktor Administratif

Hambatan administratif berkaitan dengan tata cara penyelenggaraan pengisian jabatan yang berdasarkan prinsip-prinsip merit system. Dalam mekanisme pelaksanaan pengisian jabatan berdasarkan pada aturan/regulasi yang menjadi landasan hukum pelaksanaannya. Jika dalam kerangka kebijakan yang dijadikan payung hukum pelaksanaannya sudah mengatur ketentuan pengisian jabatan yang berlandaskan prinsip-prinsip merit system dengan jelas maka dapat dilaksanakan dengan baik. Artinya kebijakan yang menjadi landasan hukum pelaksanaan pengisian jabatan di dalamnya mengatur dengan jelas dan tegas tentang indikator-indikator merit system.

Sebaliknya, jika yang menjadi dasar pelaksanaan pengisian jabatan belum mencerminkan system merit tentu dalam tahap pelaksanaan akan menimbulkan persoalan tersendiri. Hal ini dipertegas oleh pernyataan Wilson (1954:87) bahwa sistem kepegawaian berbasis merit system adalah menempatkan orang terbaik pada suatu jabatan, bukan berlandaskan *spoil system*. Praktik *spoil system* akan menjadi penghalang utama pengembangan sistem kepegawaian yang professional.

Pengisian jabatan merupakan salah satu dari kegiatan manajemen kepegawaian. Dasar hukum yang dipakai adalah UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, PP no. 11 tahun 2017 tentang manajemen ASN dan Permenpan nomor 40 tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sistem Negara dimana 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. Dimana aturan-aturan tersebut dijadikan pedoman bagi Kementerian ESDM dalam menyusun Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2015-2019 khususnya dalam bidang manajemen kepegawaian yang professional dan berlandaskan kompetensi. Yang ditindaklanjuti dengan disusunya HR Blue print dimana penekanannya adalah pelaksanaan prinsip-prinsip merit system.

Namun yang menjadi kekurangan adalah Kementerian ESDM belum membuat suatu regulasi yang mengatur terkait pengisian jabatan khususnya Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas, karena apabila mengacu kepada aturan-aturan terkait sudah seharusnya setiap instansi pemerintah mengatur secara internal terkait manajemen ASN yang berbasis merit system, tidak adanya regulasi yang jelas dalam internal kementerian menyebabkan adanya perbedaan prosedur dalam pelaksanaannya. Hal ini dapat terlihat salah satunya dalam menentukan calon pegawai yang akan diusulkan untuk mengikuti seleksi. Beberapa Unit memiliki kebijakan yang berbeda dalam pelaksanaannya, berdasarkan data hasil penelitian terlihat ada Unit yang sudah menerapkan partisipasi aktif dimana pegawai secara sadar dan atas kemauan sendiri mendaftar

untuk mengikuti seleksi. Namun ada beberapa Unit yang melakukan penunjukan kepada pegawai-pegawai yang dirasa mampu untuk dapat mengikuti seleksi jabatan.

Dalam Permenapan nomor 40 tahun 2018 dinyatakan bahwa prinsip 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. Dalam pasal 3 huruf (h) juga menyatakan salah satu penerapan merit system adalah pengisian jabatan dengan uji kompetensi sesuai standar kompetensi jabatan yang disyaratkan. Kompetensi yang dimaksud dalam peraturan ini adalah kompetensi manajerial, kompetensi teknis dan kompetensi sosio kultura hal ini juga telah tercantum dalam UU nomor 5 tahun 2014 tentang ASN.

Untuk mewujudkan merit system dalam pengisian jabatan maka dalam proses pengisian Jabatan Adminostrator dan Jabatan Pengawas, Kementerian ESDM telah menerapkan uji kompetensi dalam proses seleksinya, khusus untuk pengisian jabatan dengan metode promosi jabatan. Uji kompetensi yang dilaksanakan adalah dengan tes assessment yang dilaksanakan oleh pihak ke tiga selaku lembaga asesement center. Dalam tahap assessment ini para peserta digali akan potensi dan kemampuan kompetensi yang dimiliki. Kompetensi yang dapat digali adalah kompetensi manajerial dan kompetensi sosio kultura.

Peraturan terkait kompetensi manajerial dan kompetensi sosio kultura telah ditetapkan pemerintah yaitu PERMENPAN RB Nomor 28 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara dan PERKA BKN Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil sehingga setiap instansi bisa menerapkannya dalam pelaksanaan pengisian jabatan. Untuk kompetensi teknis, setiap instansi diberikan kewenangan untuk dapat menyusun sendiri, dikarena instansi dianggap lebih mengetahui akan detail informasi kebutuhan kompetensi teknik untuk setiap jabatan dan karakteristik dan kebutuhan kompetensi teknis jabatan pada setiap instansi berbeda disesuaikan dengan sektor-sektor yang ada pada masing-masing instansi.

Belum adanya peraturan menteri tentang standar kompetensi jabatan di Kementerian ESDM, menyebabkan penilaian kompetensi dalam proses pengisian jabatan kurang maksimal, terkait kompetensi teknis, belum bisa ditentukan dengan detail syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhi.

Penyusunan standar kompetensi jabatan melibatkan Unit lain, Biro SDM tidak mempunyai tugas untuk menyusun, namun kewenangan ada pada Biro Organisasi dan Tata Laksanaan sehingga dukungan dan koordinasi aktif harus terus dilakukan agar, penyusunan standar kompetensi bisa segera diselesaikan mengingat sangat pentingnya adanya standar kompetensi jabatan dalam proses pengisian jabatan.

Faktor Budaya

Faktor budaya yang dimaksudkan disini dibatasi terkait dengan sistem nilai yang dianut masyarakat, atau birokrasi, termasuk didalamnya agama, adat istiadat, tata kelakuan/perilaku, norma termasuk didalamnya sikap, cara pandang dan pola pikir (*mind set*).

Faktor budaya yang pertama yang mempengaruhi proses pengisian jabatan di Kementerian ESDM adalah adanya perasaan 'sungkan' yang sering melekat pada etnis Jawa menjadi berarti negatif ketika persaingan atau daya kompetisi menjadi lemah dikalangan PNS karena menjunjung senioritas. Keengganan berkompetisi juga bisa disebabkan karena masih banyaknya orang yang tidak berani mengambil resiko dan merasa nyaman dalam jabatannya saat ini, senang berada pada 'comfort zone' karena adanya anggapan 'jabatan seumur hidup' yang membentuk *mental block*.

Berdasarkan data yang didapat para pegawai merasa sungkan untuk mendaftarkan diri mengikuti seleksi apabila pegawai yang senior tidak mendaftar terlebih dahulu hal ini terjadi apabila Unit menerapkan partisipasi aktif dalam menentukan calon usulan. Dampaknya adalah tidak maksimalnya calon peserta seleksi baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Tentunya hal ini sangat merugikan organisasi untuk mendapatkan orang-orang terbaik yang akan mengisi suatu jabatan.

Yang kedua adalah hambatan budaya yang bersifat "fanatisme", hal ini banyak terjadi dalam proses pengisian jabatan melalui rotasi. Masih banyak atasan yang lebih memilih calon pejabat dibawahnya berasal dari Unit internal, kekhawatiran yang terjadi adalah apabila calon berasal dari luar Unit maka dinilai kurang bisa beradaptasi karena belum mengetahui budaya-budaya kerja atau kebiasaan yang ada di Unit tersebut. Selain itu ketidakpercayaan akan kinerja dan attitude calon juga yang melandasi para atasan lebih memprioritaskan kandidat yang berasal dari internal Unit.

Praktik rotasi jabatan yang masih dilandasi adanya sifat fanatisme tentunya kurang baik terhadap perkembangan organisasi dan juga bagi para pegawai. Lingkup rotasi yang harusnya bisa lebih luas dilakukan antar Unit menjadi dipersempit karena adanya sifat fanatisme, dimana lebih percaya dan lebih memilih untuk mendapatkan *source* dari Internal Unit hanya karena adanya faktor ketidakpercayaan. Hal ini juga

menjadikan para pejabat yang mengalami rotasi tidak dapat berkembang maksimal apabila perputaran hanya ada di lingkup internal

Selanjutnya yang menjadi hambatan adalah sifat “favoritisme”, seperti pernyataan dari Randall B Ripley dan Grace A Franklin (1982:32) bahwa suatu birokrasi pemerintahan yang sudah baik maka dalam birokrasi tersebut tidak akan mempromosikan seorang pegawai berdasarkan favoritism politis atau kriteria yang tidak professional. Walaupun hanya sebagian kecil namun praktik tersebut masih terjadi dalam proses pengisian jabatan di Kementerian ESDM. Dalam proses pengisian jabatan melalui metode promosi, masih ditemui adanya pemilihan calon pegawai yang akan diusulkan berdasarkan pertimbangan tertentu dari atasan. Pertimbangan yang dimaksud tidak hanya persyaratan yang terpenuhi namun adanya penilaian yang bersifat subjektif dalam menentukan calon yang akan diusulkan untuk mengikuti seleksi.

Faktor Teknis

Faktor teknis yang menghambat dalam proses pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas menyangkut hal-hal yang secara langsung berkaitan dengan kegiatan dan langkah-langkah yang dilakukan dalam pelaksanaannya. Dengan demikian keberhasilan penerapan merit system juga ditentukan oleh pihak-pihak yang menangani dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pengisian jabatan.

Yang pertama adalah belum adanya sistem penilaian kinerja yang efektif dan akurat dalam mencerminkan kinerja pegawai. Sistem penilaian kinerja yang ada saat ini dianggap masih bersifat umum dan formalitas, belum dapat mencerminkan kondisi *real* kinerja para pegawai

“Sistem penilaian kinerja yang ada saat ini yaitu SKP (Sasaran Kinerja Pegawai), masih belum efektif dalam menilai kinerja seseorang, dalam SKP hanya ada 2 nilai yaitu baik dan baik sekali, jarang sekali ada atasan yang memberikan nilai bawahan dibawah itu, sehingga kedepan kita perlu membuat suatu sistem penilaian yang lebih akurat” (Narasumber, 2019).

Penilaian kinerja yang sekarang, apabila dijadikan salah satu faktor untuk melakukan pemilihan calon untuk mengikuti seleksi promosi, rotasi jabatan atau dasar dalam demosi seorang pejabat belum cukup kuat, sehingga tambahan informasi penilaian dari atasan masih dibutuhkan. Dan yang menjadi kekurangan selanjutnya adalah objektivitas dari atasan dalam memberikan penilaian, apakah memang dilakukan berdasarkan objektivitas tanpa ada faktor kepentingan lainnya atau masih bersifat subjektivitas.

Hambatan selanjutnya adalah belum adanya standar prosedur dalam penentuan calon pegawai/pejabat yang akan dipromosikan, beberapa Unit masih berbeda di dalam menentukan calon peserta. Ada yang menerapkan partisipasi aktif dari calon peserta, namun ada Unit yang melakukan penunjukan/penugasan dalam menentukan calon yang akan diusulkan.

KESIMPULAN

Pelaksanaan pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Kementerian ESDM secara umum belum sepenuhnya berdasarkan prinsip-prinsip merit system. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengisian jabatan melalui jalur promosi masih ditemukan adanya perbedaan prosedur antar Unit dalam mekanisme penentuan peserta seleksi. Beberapa Unit menyampaikan informasi lowongan jabatan sampai ke level pelaksana dengan tujuan terciptanya partisipasi aktif, sehingga calon yang akan mengikuti seleksi berdasarkan keinginan pribadi. Namun beberapa Unit lainnya menerapkan mekanisme yang berbeda, informasi lowongan hanya sampai pada jajaran atasan sehingga penentuan calon melalui cara penunjukan yang lebih bersifat penugasan dimana dalam mekanisme penunjukan kurang mencerminkan prinsip adil dan setara karena syarat akan penilaian subjektif dari atasan dalam menentukan calon peserta. Dalam tahapan selanjutnya yaitu pengukuran kompetensi melalui tahapan assessment yang kurang lengkap karena kompetensi yang dapat diukur hanya kompetensi dasar dan kompetensi manajerial, sedangkan untuk pengukuran kompetensi teknis belum dapat dilakukan. Sedangkan untuk pengisian jabatan melalui jalur rotasi masih perlu banyak penguatan dikarenakan pelaksanaan sekarang belum berdasarkan pola karir, sehingga yang terjadi sebagian besar kurang tepat sasaran dan terkesan hanya untuk memenuhi target rotasi sesuai dengan amanat UU ASN. Sedangkan jalur yang terakhir yaitu demosi sudah mengalami perbaikan apabila dibandingkan dengan tahun yang sebelumnya dimana belum ada sistem penilaian kerja yang baru.

SARAN

Segera dibuat beberapa regulasi dan kebijakan-kebijakan yang terakit tentang pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas yaitu:

Riyan Afrianto, Eko Prasajo (Analisis Proses Pengisian Jabatan Administrasi Berbasis Merit System...)

1. Regulasi tentang pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas
Regulasi ini sangat penting untuk memberikan pedoman pelaksanaan pengisian jabatan, sehingga kedepan tidak terjadi perbedaan prosedur antar Unit dalam melaksanakan pengisian jabatan.
2. Kebijakan Pola Karir
Agar pelaksanaan pengisian jabatan lebih terarah baik melalui jalur promosi, rotasi maupun demosi maka diperlukan pola karir sebagai pijakan. Hal ini agar pegawai yang mengalami mutasi jabatan selalu berada dalam jalur jabatannya, sehingga memberikan dampak yang baik bagi yang bersangkutan dan juga organisasi.
3. Kebijakan Standar Kompetensi
Salah satu yang penting dalam pelaksanaan pengisian jabatan adalah adanya standar kompetensi jabatan. Sesuai dengan UU ASN maka standar kompetensi jabatan harus memuat tiga kompetensi yaitu kompetensi manajerial, kompetensi teknis dan kompetensi sosio kultural. Dengan adanya standar kompetensi jabatan maka proses pengisian jabatan akan lebih tepat karena akan memuat dengan jelas syarat-syarat jabatan yang dibutuhkan apa saja untuk kemudian dicarikan calon yang memiliki kompetensi yang sesuai berdasarkan tes-tes yang harus dilalui sehingga dapat mewujudkan "right man at the right place".

DAFTAR PUSTAKA

- Belcher, Robert, W., *The Merit System and the County Civil Service, in Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol.47, County Government, (May, 1913).
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Lowry, P. (1997). *The assessment center process: New directions. Journal of Social behavior and personality*, 12 (5), 53-62.
- McCourt, Willy. (2007). *The Merit System and Integrity in The Public Service*. IDPM, University of Manchester. No. 20
- Prasojo, Eko. 2009. *Reformasi Kedua (Melanjutkan Estafet Reformasi)*. Jakarta: Salemba Humanika
- Prasojo, E., & Rudita, L. (2014). "Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara. *Kebijakan dan Manajemen PNS Vol. 8 No. 1*
- Ramos, R. .. (1992). Testing and assessment of Hispanics for occupational and management positions: A developmental need. In. In K. Geisinger (Ed.), *Psychological testing of Hispanics* (pp. 173-194). Washington, DC: APA.
- Shafritz, e. a. (2001). *Personnel Management in Government: Politics and Process* (5th ed.). New York: Marcel Dekker, Inc.
- Schimdt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 262-274.
- Setyowati, Endah. (2014). *Analisis Merit System dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi CPNS di Kota Malang (Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi CPNS Tahun 2010)*. Disertasi Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
- Stahl, G. O. (1962). *Public Personnel Administration*. London: Harper & Row
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara
- PERKA BKN Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil
- PERMENPAN RB Nomor 28 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara
- Young, Michael, *The Rise of Meritocracy, 1870-2033*, London: Thames and Hudson, 1958.