

## Analisis Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan ASN di Indonesia Studi Kasus : Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan di Kementerian Keuangan.

Aurelia Salsabila<sup>1</sup>, Grace Deborah Lubis<sup>2</sup>,

Muhammad Rizky P<sup>3</sup>, Nafisa Azahra<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia.

aureliasalsabila2203@gmail.com<sup>1</sup>, gracelubis67@gmail.com<sup>2</sup>, prasetyor790@gmail.com<sup>3</sup>,  
nafisaholkian1@gmail.com<sup>4</sup>

### ABSTRACT

*The implementation of the Merit System in the promotion process of Civil Servants (ASN) in Indonesia, with a focus on a case study at the Ministry of Finance. The concepts of qualification, competence, and performance are the main foundations in the management of employees in the public sector. Through a literature review research method, this study highlights the challenges and progress in the implementation of the Merit System, as well as the importance of transparency, accountability, and professionalism in the promotion process. By emphasizing the values of merit, it is hoped that this system can reduce the culture of patrimonialism, improve the effectiveness of the career system, and strengthen transparency in decision-making for promotions. Although there are still challenges such as resistance to change, consistent efforts and strong political support are needed to realize an effective Merit System in the management of ASN in Indonesia.*

**Keywords : implementation, merit system, civil servants.**

### ABSTRAK

Implementasi Sistem Merit dalam proses promosi jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia, dengan fokus pada studi kasus di Kementerian Keuangan. Konsep kualifikasi, kompetensi, dan kinerja menjadi landasan utama dalam manajemen pegawai di sektor publik. Melalui metode penelitian tinjauan literatur, penelitian ini menyoroti tantangan dan kemajuan dalam penerapan Sistem Merit, serta pentingnya transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme dalam proses promosi jabatan. Dengan menekankan nilai-nilai merit, diharapkan sistem ini dapat mengurangi budaya patrimonialisme, meningkatkan efektivitas sistem karir, dan memperkuat transparansi dalam pengambilan keputusan promosi. Meskipun masih ada tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, upaya konsisten dan dukungan politik yang kuat diperlukan untuk mewujudkan Sistem Merit yang efektif dalam manajemen ASN di Indonesia.

**Kata kunci : implementasi, sistem merit, aparatur sipil negara.**

### PENDAHULUAN

Sistem Merit telah menjadi landasan utama dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Konsep ini menekankan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam berbagai aspek manajemen pegawai, termasuk perencanaan, perekrutan, penggajian, pengembangan, promosi, retensi, disiplin, dan pensiun. Dalam konteks promosi jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN), sistem merit memainkan peran krusial dengan mewujudkan kebijakan yang objektif dan transparan, yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja para pegawai.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia telah mengadopsi Sistem Merit sebagai pendekatan utama dalam manajemen sumber daya manusia, dengan fokus pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam proses manajemen pegawai. Sistem ini mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan, perekrutan, penggajian, pengembangan, promosi, retensi, disiplin, hingga pensiun pegawai. Dalam konteks promosi jabatan ASN, sistem merit memainkan peran penting dengan menerapkan kebijakan yang objektif dan transparan, yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai.

Analisis implementasi sistem merit dalam rekrutmen terbuka promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Aparatur Sipil Negara di Kementerian Keuangan menunjukkan bahwa pendekatan ini telah memberikan kontribusi positif terhadap manajemen pegawai. Melalui proses yang adil dan merata, sistem merit menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi para ASN yang berprestasi.

Prestasi Kementerian Keuangan dalam menerapkan sistem merit tercermin dari penilaian tingkat penerapannya pada tahun 2018 dan 2019, yang menempatkannya dalam kategori IV "Sangat Baik". Keberhasilan ini mencerminkan komitmen pimpinan dan karyawan dalam memperkuat budaya kerja berbasis meritokrasi di kementerian. Namun, untuk mempertahankan kualitas tersebut, evaluasi dan peningkatan berkelanjutan dalam sistem merit diperlukan.

Dengan demikian, perlu adanya upaya terus-menerus untuk mengembangkan dan memperbaiki sistem merit di Kementerian Keuangan agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi dan pegawai di era yang terus berubah ini. Dengan melakukannya, kementerian dapat memastikan bahwa sistem merit tetap menjadi landasan yang kuat dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan berkinerja tinggi bagi semua pegawainya.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Konsep Merit System**

Dalam manajemen sumber daya manusia, sistem merit mengacu pada pendekatan pengelolaan yang mengutamakan kualifikasi, prestasi, dan kemampuan seseorang sebagai dasar perekrutan, promosi, dan penghargaan di perusahaan. Tujuan dari prinsip ini adalah untuk mengurangi praktik yang tidak adil seperti korupsi dan nepotisme dan memastikan bahwa orang yang paling berkualifikasi dan mampu mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengembangkan karier mereka. Untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia, nilai strategis sistem merit telah dijelaskan secara teoritis oleh Woodard (2000:20-29) bahwa proses seleksi, penempatan, promosi, dan kompensasi harus didasarkan pada sistem prestasi dan kompetensi serta elemen lain, seperti nilai-nilai individu. Prinsip keadilan dan transparansi adalah komponen penting dari Sistem Merit. Ini berkaitan dengan proses perekrutan dan promosi yang terbuka untuk umum, di mana prestasi dan kualifikasi menjadi pertimbangan utama. Oleh karena itu, keputusan yang diambil mengenai Sistem Merit didasarkan pada fakta yang dapat diukur dan dinilai oleh semua pihak yang terlibat.

Selain itu, sistem merit menggunakan prinsip meritokrasi, yang berarti bahwa orang dihargai dan dipromosikan berdasarkan apa yang mereka lakukan untuk organisasi

dan apa yang mereka berikan. Suryanto dan Darto (2020) Aparatur Sipil Negara Indonesia masih belum sepenuhnya menerapkan sistem merit sesuai prosedur. Mereka menemukan bahwa untuk menjadi pemerintahan yang dinamis, semua pemangku kepentingan yang terlibat dalam penerapan sistem merit di Indonesia harus benar-benar menyadari hal itu. Selain itu, pengawasan yang lebih baik juga diperlukan, terutama oleh KASN, untuk memastikan bahwa implementasi sistem merit berjalan dengan lancar. Pegawai ASN harus melayani masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan tidak diskriminatif sambil menjaga kenetralan dalam menyelenggarakan kebijakan publik (Prasojo, 2014:24). Merit System diharapkan mendorong untuk mencapai hasil yang lebih baik dan meningkatkan kualitas barang dan jasa yang dibuat oleh perusahaan.

## **Konsep Promosi Jabatan**

Promosi jabatan adalah pemindahan seorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi dengan lebih banyak tugas, tanggung jawab, dan wewenang daripada jabatan sebelumnya. Promosi biasanya diikuti dengan peningkatan pendapatan dan keuntungan, dan ini adalah cara umum untuk mengakui kinerja yang baik dan merupakan sesuatu yang menarik bagi seorang karyawan dibandingkan dengan kompensasi lain karena itu permanen dan bertahan lama.

Sementara menurut Gauzali Saydam (2005:550), beliau mengatakan bahwa promosi adalah perubahan pekerjaan atau status atau jabatan seorang karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi (perubahans secara vertikal), Suwatno (2001:97) mengatakan bahwa promosi adalah pemberian tugas, tanggung jawab, dan wewenang baru pada seorang karyawan yang lebih baik, dan diikuti oleh kenaikan upah yang lebih tinggi dari semula karena kenaikan pangkat dan jabatan.

Menurut para ahli di atas, promosi adalah pergeseran seorang pegawai dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Kekuasaan, tanggung jawab, dan kewajiban yang lebih besar akan muncul bersamaan dengan kemajuan jabatan. Promosi biasanya mengikuti kenaikan gaji atau fasilitas lainnya. Hasil promosi dapat mempengaruhi bagaimana karyawan berperilaku.

## **Aparatur Sipil Negara**

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. ASN berperan penting dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan nasional. ASN merupakan pelayan masyarakat yang harus memberikan pelayanan secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014).

Aparatur Sipil Negara (ASN) terdiri dari dua klasifikasi pegawai, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018.

Dalam terminologi akademis, PNS dapat dipandang sebagai pegawai pemerintah yang memiliki status kepegawaian permanen, sedangkan PPPK merupakan pegawai pemerintah yang berstatus kontraktual. Meskipun demikian, baik PNS maupun PPPK

memiliki peran dan tanggung jawab yang sama dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas pemerintahan demi kepentingan publik.

Pengelolaan ASN bertujuan untuk membangun aparatur yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014). Prinsip-prinsip pengelolaan ASN meliputi :

1. Profesionalitas, yaitu mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Integritas, yaitu bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki akhlak mulia, dan bersikap disiplin.
3. Netralitas, yaitu tidak memihak kepada kepentingan tertentu dan tidak melibatkan diri dalam kegiatan politik praktis.
4. Akuntabilitas, yaitu dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara tertulis melalui pelaporan yang akurat dan transparan.
5. Pelayanan Publik, yaitu memberikan layanan prima kepada masyarakat sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pengelolaan ASN mencakup proses perencanaan, pengadaan, pengembangan, pengelolaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2015). Proses ini meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, penggajian, dan pengembangan karir ASN. Pengelolaan ASN yang baik akan mendorong ASN untuk bekerja secara profesional dan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk memperbaiki kinerja dan kualitas pelayanan birokrasi, termasuk ASN. Reformasi birokrasi ASN meliputi perubahan sistem manajemen ASN, peningkatan transparansi, dan penguatan integritas dan profesionalisme ASN (Caiden, 1969). Reformasi ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang efisien, efektif, dan akuntabel dalam melayani kepentingan masyarakat.

## **METODE PENELITIAN**

Artikel ini menggunakan metode penelitian tinjauan literatur atau studi kepustakaan sistematis, yang merupakan salah satu jenis metodologi kualitatif. Proses tinjauan literatur ini meliputi beberapa tahap, termasuk pembentukan pertanyaan penelitian yang terdefinisi dengan jelas, pencarian literatur yang dilakukan secara komprehensif dan terstruktur, seleksi artikel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan, penilaian kualitas artikel yang terpilih, serta ekstraksi dan analisis data dari artikel-artikel tersebut. Metode ini digunakan untuk menganalisis Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia dengan pendekatan yang sistematis dan terinci.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Regulasi dan Kebijakan Terkait Sistem Merit di Indonesia**

Sejak tahun 1974, manajemen pengelolaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia telah mengalami sejumlah perubahan yang disesuaikan dengan evolusi peran PNS dalam

menjalankan fungsi birokrasi pemerintahan dari waktu ke waktu. Awal mula kebijakan terkait manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dimulai dengan Undang-undang Kepegawaian Nomor 8 Tahun 1974. Lebih dari dua dekade berlalu, namun peraturan tersebut mengalami beberapa penyesuaian, meskipun esensi dari Undang-undang Kepegawaian Nomor 8 tahun 1974 tetap dipertahankan. Kedua undang-undang tersebut menekankan manajemen karir pegawai dengan menekankan pada pengelolaan individual terhadap hak dan kewajiban PNS yang dikelola secara sentral. Prinsip profesionalisme juga diutamakan dengan menekankan kompetensi, prestasi kerja, dan kemajuan dalam pangkat sebagai syarat objektif, tanpa membedakan faktor-faktor diskriminatif seperti suku, ras, golongan, atau agama. Dengan demikian, sistem ini menyoroti pentingnya kinerja dan kemampuan dalam memajukan karir PNS tanpa memandang latar belakang atau identitas pribadi tertentu.

Pada tahun 2014, Indonesia secara resmi mengadopsi sistem merit melalui pengesahan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Undang-undang ini menegaskan bahwa kebijakan manajemen ASN harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang diterapkan secara adil dan obyektif, tanpa memandang latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, usia, atau kondisi kecacatan (tanpa diskriminasi). Penerapan sistem ini dianggap sebagai respons terhadap masalah nepotisme dan diskriminasi dalam dunia kerja, serta merupakan bagian dari upaya reformasi birokrasi yang bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang netral, efisien dalam melayani kebutuhan publik, dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Sistem merit di Indonesia merupakan landasan utama dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) saat ini. Regulasi dan kebijakan yang mengatur sistem merit memainkan peran kunci dalam menentukan proses seleksi, penempatan, promosi, dan evaluasi kinerja dalam pemerintahan Indonesia. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) adalah undang-undang terpenting yang mengatur sistem merit di Indonesia. UU ini menetapkan prinsip-prinsip dasar seperti transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme dalam manajemen ASN. Hal ini mencakup proses seleksi yang berdasarkan pada kemampuan dan kinerja, serta penetapan standar yang jelas untuk promosi dan penilaian kinerja. Penguatan sistem merit di Indonesia juga dilakukan melalui amandemen Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Amendemen ini memberikan fokus lebih besar pada pengawasan terhadap penerapan sistem merit, serta memperjelas kebutuhan ASN dan PPPK, kesejahteraan pegawai, dan digitalisasi manajemen ASN.

Selain undang-undang, peraturan presiden juga memainkan peran penting dalam pengaturan sistem merit. Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) mengatur secara rinci mengenai manajemen PNS, termasuk penerapan sistem merit dalam proses manajemen. Begitu pula dengan Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), yang mengatur manajemen PPPK dan penerapan sistem merit. Di samping itu, peraturan menteri juga turut serta dalam mengatur aspek-aspek tertentu dari sistem merit.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Nomor 38 Tahun 2017 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil mengatur tentang penilaian kinerja PNS, yang merupakan salah satu komponen penting dalam sistem merit. Begitu pula dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, yang mengatur tentang pengembangan kompetensi PNS sebagai bagian dari penerapan sistem merit.

Secara keseluruhan, regulasi dan kebijakan terkait sistem merit di Indonesia telah membentuk kerangka kerja yang komprehensif untuk memastikan bahwa manajemen ASN dan PPPK dilakukan secara adil, transparan, dan berorientasi pada kinerja. Meskipun demikian, masih terdapat tantangan dalam implementasi sistem merit seperti praktik nepotisme, korupsi, dan kendala teknis dalam proses seleksi dan penilaian kinerja yang akan dibahas pada bagian selanjutnya.

## **Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan ASN di Indonesia (Studi kasus pada Kementerian Keuangan)**

### **a. Proses rekrutmen ASN di Kementerian Keuangan**

Dalam proses perekrutan ASN, Kementerian Keuangan menggunakan sistem panel. Panel ini membentuk panitia seleksi ASN yang menangani seluruh tahapan proses dan bertanggung jawab kepada ketua panitia rekrutmen nasional ASN. Diharapkan sistem ini akan mencegah praktik KKN selama proses rekrutmen. Setiap calon karyawan akan menjalani serangkaian tes, termasuk seleksi administrasi, tes tertulis (termasuk psikotes dan tes kesehatan fisik), tes kompetensi bidang, wawancara, dan, setelah lulus, tes administrasi).

Berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya, pada tahun 2021 Kementerian Keuangan tidak akan mengadakan seleksi ASN melalui jalur umum. Hanya skema sekolah kedinasan di bawah kementerian, yaitu PKN STAN, yang melakukan rekrutmen. Langkah ini sejalan dengan strategi kebijakan *minus-growth* yang digariskan dalam Renstra Kementerian Keuangan 2020–2024. Tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen sumber daya manusia. Selama periode tersebut, diharapkan penurunan jumlah pegawai tahunan antara 800 dan 1.800 orang dapat dicapai. Salah satu konsekuensi dari kebijakan tersebut adalah penundaan penerimaan CPNS. Ini memungkinkan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dengan mengalokasikan pegawai, mengembangkan kompetensi, dan merekrut PPPK terbatas jika diperlukan untuk kompetensi tertentu.

Meskipun moratorium tersebut berlaku untuk CPNS hingga tahun 2024, sementara moratorium untuk mahasiswa PKN STAN hanya berlangsung pada tahun 2020, namun bisa diterapkan kembali jika diperlukan. Hal ini menandakan bahwa Kementerian Keuangan menerapkan sistem rekrutmen yang tertutup, di mana rekrutmen hanya ditujukan kepada individu tertentu dari internal organisasi. PKN STAN sebagai sekolah kedinasan di bawah Kementerian Keuangan memainkan peran dalam sistem rekrutmen ini. Melalui sistem rekrutmen tertutup, Kementerian dapat mengidentifikasi dan membentuk kompetensi yang dibutuhkan oleh CPNS. Selanjutnya, Kementerian juga memberikan orientasi dan

pelatihan kepada lulusan PKN STAN yang diterima sebagai CPNS sebelum memulai tugas mereka.

## **b. Manajemen pengembangan karir di Kementerian Keuangan**

Proses yang berkelanjutan dan terstruktur yang dikenal sebagai manajemen pengembangan karir di Kementerian Keuangan (Kemenkeu) bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan sehingga mereka dapat mencapai tujuan karir mereka sambil mempertahankan visi dan misi lembaga tersebut. Proses manajemen pengembangan karir Kementerian Keuangan digambarkan sebagai berikut.

Pertama, perlu diidentifikasi apa yang diperlukan untuk pengembangan. Tahap ini melibatkan analisis menyeluruh terhadap kebutuhan individu dan organisasi. Kementerian Keuangan dapat menentukan kebutuhan khusus, seperti keterampilan manajemen yang lebih baik atau pengetahuan tentang teknologi keuangan terbaru. Seorang pegawai di bidang audit, misalnya, mungkin perlu mempelajari peraturan audit keuangan terbaru.

Kedua, perencanaan karir. Setelah kebutuhan pengembangan diketahui, pegawai dan manajer dapat bersama-sama merencanakan jalur karir yang sesuai. Ini melibatkan penetapan tujuan jangka pendek dan panjang serta identifikasi peluang pengembangan yang tersedia. Misalnya, seorang analis keuangan dapat merencanakan untuk menjadi manajer keuangan dalam lima tahun dengan mengikuti program pengembangan kepemimpinan yang ditawarkan oleh Kementerian.

Ketiga, implementasi program pengembangan. Langkah ini mencakup pelaksanaan berbagai program pengembangan seperti pelatihan, mentoring, atau program rotasi jabatan. Contoh konkretnya adalah pengadaan workshop tentang perpajakan internasional bagi pegawai di divisi pajak internasional atau penugasan sementara di divisi kebijakan fiskal untuk memperluas wawasan.

Keempat, penilaian dan feedback. Untuk memastikan bahwa program pengembangan karir sesuai dengan kebutuhan dan mencapai tujuan, Kementerian Keuangan harus secara teratur mengevaluasi dan memberikan umpan balik kepada pegawai. Misalnya, setelah pelatihan, karyawan diminta untuk memberikan ulasan tentang materi yang diajarkan dan bagaimana ia dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

Kelima, penyesuaian tambahan dan pengembangan. Hasil evaluasi harus mendorong Kementerian Keuangan untuk menyesuaikan program pengembangan dan memberikan bantuan tambahan kepada pegawai yang membutuhkannya. Misalnya, program dapat diperbarui atau ditambahkan materi baru jika ada kekurangan pelatihan.

Meskipun sistem manajemen talenta Kementerian Keuangan sangat baik, masih ada beberapa masalah. Sebaran wilayah yang luas, rasio pekerja yang tinggi, integrasi sistem teknologi antar-unit, jenis organisasi yang memiliki banyak kapasitas, dan pimpinan sebagai manajer sumber daya manusia adalah beberapa dari masalah ini (Kementerian Keuangan, 2019).

Meskipun demikian, telah ada hasil yang menggembirakan dari penerapan sistem merit di Kementerian Keuangan. Penilaian KASN atas pelaksanaan sistem merit di

kementerian keuangan menunjukkan tren positif pada tahun 2018 dan 2019, dengan peningkatan dari skor 363 menjadi 382,5 dari skor maksimal 400.

## **Tantangan Penerapan Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan ASN di Indonesia**

Merit system merupakan prinsip dalam manajemen ASN yang menekankan pada pengangkatan dan promosi berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan prestasi kerja seseorang. Sistem ini bertujuan untuk menjamin objektivitas dan keadilan dalam proses pengangkatan dan promosi jabatan, serta menciptakan aparatur sipil negara yang profesional dan berkinerja tinggi. Namun dalam implementasinya di Indonesia, masih terdapat beberapa tantangan yang menghambat penerapan merit system secara optimal, terutama dalam proses promosi jabatan ASN.

### **1. Budaya Patrimonialisme**

Salah satu tantangan utama adalah budaya patrimonialisme yang masih kuat di Indonesia, di mana jabatan dianggap sebagai sumber kekuasaan dan keuntungan pribadi atau kelompok tertentu. Dalam budaya ini, promosi jabatan seringkali didasarkan pada faktor kedekatan, hubungan kekerabatan, atau koneksi politik daripada prestasi kerja dan kompetensi (Prasojo, 2016). Hal ini bertentangan dengan prinsip merit system yang menekankan keadilan dan objektivitas dalam proses promosi.

### **2. Sistem Karir yang Belum Optimal**

Sistem karir ASN di Indonesia belum sepenuhnya mengakomodasi promosi berdasarkan merit. Penilaian kinerja dan kompetensi seringkali masih bersifat formalitas dan kurang objektif. Selain itu, peluang pengembangan karir dan kesempatan promosi juga terbatas, terutama bagi ASN yang bekerja di daerah atau instansi yang kurang strategis (Nugraha, 2018). Hal ini dapat menghambat penerapan merit system yang seharusnya memberikan kesempatan yang sama bagi setiap ASN untuk berkembang dan mendapatkan promosi berdasarkan kinerjanya.

### **3. Kurangnya Transparansi dan Akuntabilitas**

Proses promosi jabatan ASN seringkali kurang transparan dan akuntabel. Kriteria penilaian dan keputusan promosi cenderung tertutup dan rentan terhadap intervensi politis atau kepentingan tertentu (Wijayanti, 2017). Kurangnya transparansi ini dapat menimbulkan persepsi bahwa promosi tidak didasarkan pada merit, tetapi pada faktor-faktor lain di luar prestasi kerja.

### **4. Sumber Daya Manusia Pengelola ASN**

Kemampuan dan integritas sumber daya manusia yang mengelola ASN, terutama dalam proses penilaian kinerja dan promosi, masih perlu ditingkatkan. Jika pengelola ASN kurang kompeten atau tidak memiliki integritas yang baik, maka proses penilaian dan promosi berdasarkan merit dapat terganggu (Widodo, 2018). Oleh karena itu, pengelolaan ASN yang profesional dan berintegritas menjadi faktor penting dalam menerapkan merit system.

### **5. Resistensi terhadap Perubahan**

Perubahan menuju sistem promosi berbasis merit seringkali menghadapi resistensi dari pihak-pihak yang merasa dirugikan atau khawatir kehilangan kekuasaan dan

keuntungan dari sistem lama (Caiden, 1969). Resistensi ini dapat berasal dari ASN itu sendiri, pejabat pemerintah, atau bahkan masyarakat yang telah terbiasa dengan praktik-praktik lama yang tidak sesuai dengan prinsip merit.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, diperlukan upaya yang konsisten dan berkelanjutan, seperti reformasi birokrasi, peningkatan transparansi dan akuntabilitas, serta penguatan sistem manajemen ASN yang berbasis kompetensi dan kinerja. Selain itu, perlu adanya komitmen dan dukungan politik yang kuat dari pemerintah untuk mewujudkan merit system yang sesungguhnya dalam promosi jabatan ASN di Indonesia.

## **KESIMPULAN & SARAN**

### **Kesimpulan**

Regulasi dan kebijakan terkait sistem merit di Indonesia telah membentuk landasan yang kokoh untuk manajemen ASN dan PPPK. Dengan menekankan transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme, sistem ini bertujuan untuk memastikan bahwa proses seleksi, penempatan, promosi, dan evaluasi kinerja dilakukan secara adil dan objektif, tanpa memandang faktor-faktor diskriminatif.

Implementasi Sistem Merit dalam proses promosi jabatan ASN di Indonesia, khususnya di Kementerian Keuangan, menunjukkan pentingnya menekankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam manajemen pegawai. Meskipun terdapat tantangan seperti budaya patrimonialisme, sistem karir yang belum optimal, dan kurangnya transparansi, langkah-langkah menuju penerapan sistem merit yang lebih efektif telah dilakukan. Penilaian positif dari KASN terhadap implementasi sistem merit di Kementerian Keuangan menunjukkan kemajuan yang menggembirakan.

Meskipun demikian, masih ada tantangan yang perlu diatasi dalam penerapan sistem merit. Budaya patrimonialisme, sistem karir yang belum optimal, kurangnya transparansi dan akuntabilitas, kualitas sumber daya manusia pengelola ASN, serta resistensi terhadap perubahan merupakan beberapa tantangan utama yang harus diatasi.

### **Saran**

Pada akhirnya, implementasi sistem merit tidak hanya berfokus pada angka dalam penilaian, tetapi juga melibatkan proses internalisasi nilai-nilai tersebut dalam pemikiran dan praktik sehari-hari para pelaksana. Penting untuk diingat bahwa evaluasi sistem merit melibatkan penilaian terhadap pemenuhan aspek-aspek ideal, yang sering kali tercermin melalui dokumen administratif. Oleh karena itu, pemerintah dapat melakukan sosialisasi dan pemahaman tentang prinsip-prinsip merit di kalangan ASN dan masyarakat umum untuk mengurangi budaya patrimonialisme dan meningkatkan dukungan terhadap sistem merit, memperkuat sistem karir ASN dengan memperhatikan penilaian kinerja dan kompetensi yang lebih objektif serta memberikan kesempatan promosi yang lebih merata dan terbuka, dan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses promosi jabatan ASN dengan mempublikasikan kriteria penilaian dan keputusan promosi secara terbuka.

# El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat

Vol 4 No 5 (2024) 1948 - 1957 P-ISSN 2746-9794 E-ISSN 2747-2736

DOI: 10.47467/elmujtama.v4i5.2679

## DAFTAR PUSTAKA

- A, N. (2022, May 11). *Mengenal Merit Sistem dan Refleksi Implementasinya*. BKN Yogyakarta. Retrieved May 13, 2024, from <https://yogyakarta.bkn.go.id/artikel/0/2022/05/mengenal-merit-sistem-refleksi-implementasinya>
- Ali, D. (2019). *Implementasi Sistem Merti pada Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Dalam Kepegawaian di Indonesia*. Badan Kepegawaian Negara. Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8(1), 13-31.
- Caiden, G. E. (n.d.). *Administrative Reform*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Chairiah, A., S, A., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020, December 28). Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383-400. <https://doi.org/https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (n.d.). *Permen PAN & RB No. 40 Tahun 2018*. Peraturan BPK. Retrieved May 13, 2024, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/132556/permen-pan-rb-no-40-tahun-2018>
- Nurnadhifa, H., & Syahrina, L. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Widya Manajemen*, 3(2), 138-149. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v3i2.1693>
- Prasojo, E. (2018). *Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Prasojo, E. (2014). Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme
- Rahayu, S. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Garuda Metalindo. *Jurnal Kreatif*, 5(1), 18-29.
- Suryanto, A., & Darto, M. (2020, December 28). Penerapan Kebijakan Sistem Merit: Praktik Terbaik di Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 401-422. <https://doi.org/https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.744>