

SKRIPSI

**PENERAPAN MERIT SISTEM DALAM PENGEMBANGAN  
KARIR APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN  
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA KABUPATEN TAKALAR**



**2025**

## SKRIPSI

# PENERAPAN MERIT SISTEM DALAM PENGEMBANGAN KARIR APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN TAKALAR

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Studi dan Memperoleh  
Gelar Sarjana Ilmu Administrasi Negara (S.AP)



PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

2025

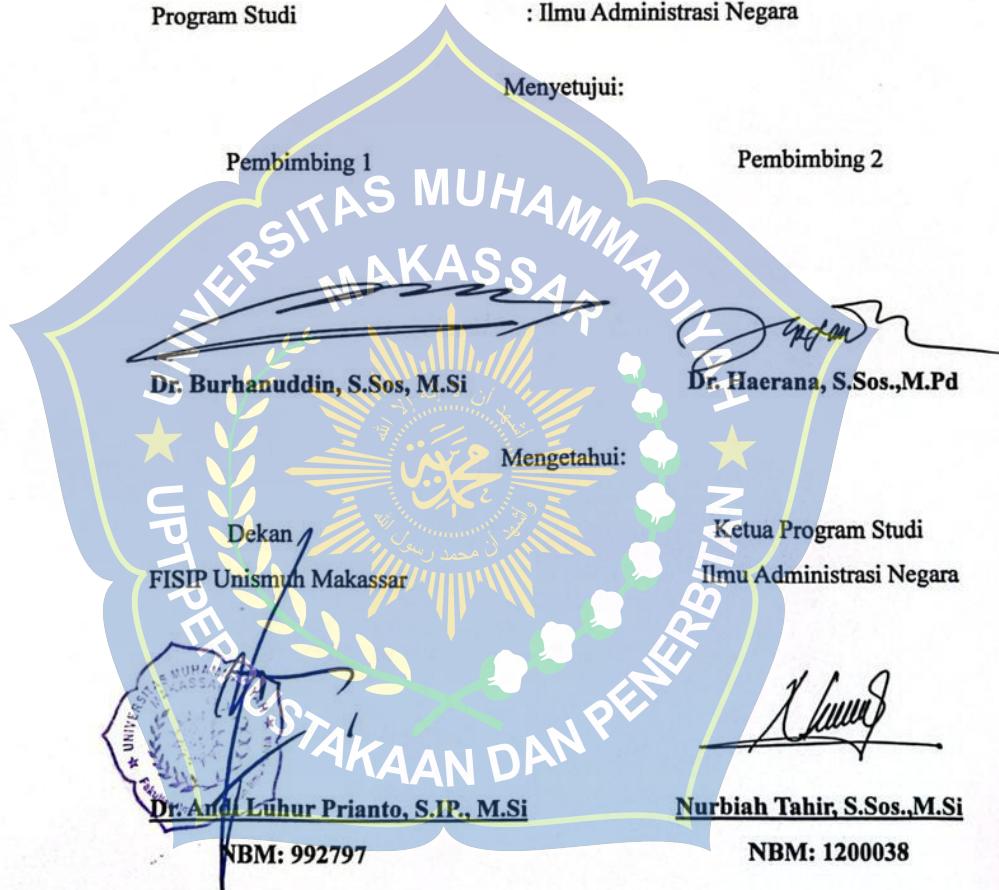
## HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi :Penerapan Merit Sistem Dalam Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar

Nama Mahasiswa : Adel Anandiva

Nomor Induk Mahasiswa : 105611116921

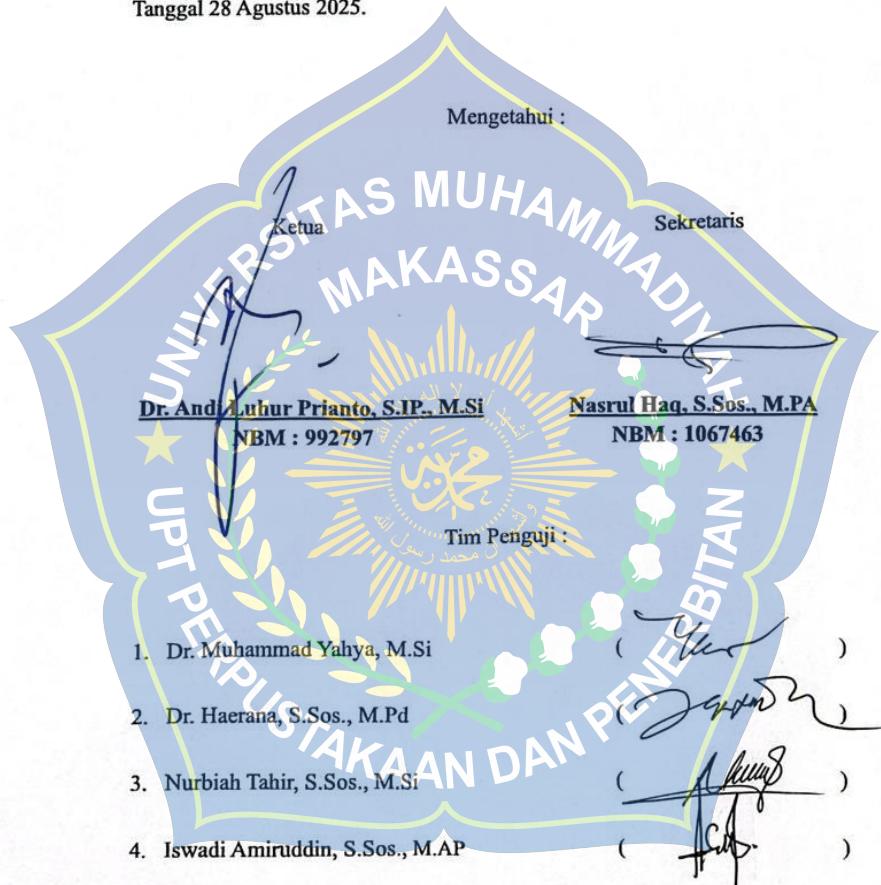
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara



## HALAMAN PENERIMAAN TIM



Telah diterima oleh TIM Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar berdasarkan Surat Keputusan Ujian Skripsi Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor: 0476/FSP/A.4-II/VIII/47/2025 sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Studi Ilmu Administrasi Negara yang dilakukan pada hari Kamis, Tanggal 28 Agustus 2025.



## HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Adel Anandiva

Nomor Induk Mahasiswa : 105611116921

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa benar proposal penelitian ini adalah karya saya sendiri dan bukan hasil plagiat dari sumber lain. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai aturan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, Juli 2025

Yang Menyatakan,

Adel Anandiva

## ABSTRAK

### **Adel Anandiva, Burhanuddin, Haerana, 2025. Penerapan Merit Sistem Dalam Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan merit sistem dalam pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Takalar. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana merit sistem diimplementasikan dalam kriteria promosi jabatan, pengembangan kompetensi ASN, serta objektivitas penilaian kinerja, dengan tujuan untuk menilai sejauh mana prinsip meritokrasi telah dijalankan dalam manajemen kepegawaian di lingkungan BKPSDM.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, serta dokumentasi, baik berupa data primer maupun sekunder. Informan penelitian meliputi pejabat struktural, staf, serta ASN yang pernah mengalami promosi atau rotasi jabatan. Data dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta divalidasi melalui triangulasi sumber, metode, dan waktu untuk menjaga keabsahan hasil penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan merit sistem di BKPSDM Kabupaten Takalar telah mengacu pada tiga indikator utama, yaitu adanya kriteria promosi jabatan yang jelas, pengembangan ASN berdasarkan kompetensi, serta penilaian kinerja yang objektif. Promosi jabatan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan, pengalaman, integritas, dan capaian kinerja melalui SKP. Namun, masih terdapat kendala berupa keterbatasan data objektif dan belum meratanya kesempatan pelatihan bagi seluruh ASN. Secara keseluruhan, implementasi merit sistem telah berjalan sesuai prinsip meritokrasi, tetapi masih membutuhkan penguatan dari sisi transparansi, pengawasan, dan pemerataan pengembangan kapasitas ASN.

**Kata kunci:** merit sistem, promosi jabatan, ASN, kinerja, kompetensi

## ***ABSTRACT***

***Adel Anandiva, Burhanuddin, Haerana, 2025. The Implementation Of The Merit System In Civil Servant Career Development At The Human Resources Development And Personnel Agency Of Takalar Regency***

*This study aims to analyze the application of the merit system in the career development of State Civil Apparatus (ASN) at the Agency for Civil Service and Human Resources Development (BKPSDM) of Takalar Regency. The research focuses on how the merit system is implemented in job promotion criteria, ASN competency development, and the objectivity of performance assessments, with the aim of assessing the extent to which the principle of meritocracy has been implemented in personnel management within the BKPSDM.*

*This research employed a qualitative approach with a case study approach. Data collection techniques included in-depth interviews, direct observation, and documentation, both primary and secondary. Research informants included structural officials, staff, and civil servants (ASN) who had experienced promotions or job rotations. Data were analyzed using data reduction, data presentation, and conclusion drawing techniques, and validated through triangulation of sources, methods, and time to ensure the validity of the research results.*

*The research results show that the implementation of the merit system at the Takalar Regency Human Resources Development Agency (BKPSDM) has adhered to three main indicators: clear job promotion criteria, competency-based ASN development, and objective performance assessments. Job promotions take into account educational qualifications, experience, integrity, and performance achievements through the SKP (Standard Performance Assessment). However, obstacles remain, including limited objective data and unequal training opportunities for all ASN. Overall, the implementation of the merit system has been running according to the principles of meritocracy, but still requires strengthening in terms of transparency, oversight, and equitable distribution of ASN capacity development.*

***Keywords: merit system, job promotion, civil servants, performance, competence***

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat, rahmat, dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Penerapan Merit Sistem Dalam Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar”**. Yang merupakan salah satu syarat penyelesaian studi Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teruntuk kepada orang tua tercinta Bapak Basri dan ibu Sitti Nurhayati. Beliau mampu mendidik penulis, memotivasi dan tiada henti-hentinya memberikan doa, dukungan, semangat dan segala bentuk kasih sayang yang telah diberikan baik berupa materi maupun waktu untuk peneliti dalam perkuliahan sehingga dapat menyelesaikan studinya sampai sarjana.

Karya ini penulis persembahkan dengan penuh rasa hormat dan kasih sayang untuk seorang ibu dari ibu penulis yaitu Almarhumah nenek tercinta, Sugita Dg Baji. Yang semasa hidupnya selalu menjadi sumber kekuatan, teladan, kesabaran dan doa yang tidak pernah putus. Kehangatan senyum serta pelukan yang menenangkan kini hanya tinggal kenangan, namun kasih sayangnya akan selalu hidup di dalam hati penulis. Meski raga telah tiada, doa penulis senantiasa menyertai, semoga Allah SWT menempatkan beliau di tempat terbaik di sisi-Nya dan melapangkan jalan menuju surga-Nya.

Tidak lupa saya mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, teruntuk kepada:

1. Bapak Dr. Ir. H. Abd. Rakhim Nanda, ST.,MT., I.P.U. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar beserta jajarannya.
2. Bapak Dr. Andi Luhur Prianto, S.I.P., M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar beserta jajarannya.
3. Bapak Dr. Nur Wahid, S.Sos., M.Si Selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara dan Ibu Nurbiah Tahir, S.Sos., M.AP selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara.
4. Bapak Dr. Burhanuddin, S.Sos, M.Si selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Haerana, S.Sos., M.Pd selaku Pembimbing II, yang tak kenal lelah memberikan bimbingan, mengarahkan, mengoreksi serta selalu mendorong dan membantu memberikan semangat peneliti hingga penyelesaian skripsi.
5. Terima kasih kepada seluruh Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar, yang telah memberikan data, informasi, serta dukungan dalam pelaksanaan penelitian ini.
6. Terima kasih kepada saudariku Nur Fatihan Azzahra S.Pd, Dhea Ananda Saputri S.AP, dan Fatimah Az-Zahra S.Farm yang telah banyak berjasa dalam hidup penulis, yang selalu menemani dan memberikan semangat kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
7. Terima kasih sahabat seperjuangan, Alifka Rahmadani S.AP., Nuny Herawati Saputri S.AP., Siti Qoniah S.AP, Khaeza Ramadhani S.AP, Dewa Fortuna S.AP, Wanda Hamidah S.AP, Dewi Astuti S.AP, Putri S.AP., dan Ramona Ratu Indah

S.AP, Nuralif Arafah S.AP, A. Asriadi Jamaluddin S.AP yang selalu menemani dalam suka dan duka, serta para teman kelas ADN E.

8. Terima kasih kepada anggota HOLIDAY yang telah menemani penulis dalam menyelesaikan pendidikan ini terima kasih atas petualangan yang luar biasa, kenangan canda dan tawa yang sangat menyenangkan dan berkesan bagi penulis.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung dan memberikan semangat dan do'a kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Dan terakhir, kupersembahkan kepada perempuan terhebat, terkuat dan paling mandiri yaitu diriku Adel Anandiva. Anak perempuan pertama dan harapan orang tuanya. Aku tahu, tidak mudah menjadi kamu. Tapi hari ini, izinkan aku berterima kasih untuk semua luka yang tak kau tunjukkan, untuk semua do'a yang kau panjatkan dalam diam, untuk semua malam yang kau lewati dengan dada sesak tapi tetap memilih esok. Terima kasih karena tidak menyerah, meski tak ada yang tahu betapa banyak hal yang harus diperjuangkan. Aku bangga padamu bukan karena kau sempurna, tapi karena kau bertahan disaat semua alasan untuk menyerah begitu banyak. Aku berdo'a semoga langkah kecilmu selalu diperkuat, dikelilingi orang-orang baik dan hebat, serta mimpimu satu persatu akan terjawab. Aamiin.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis membuka diri terhadap segala kritik dan saran yang membangun

demi perbaikan di masa yang akan datang.

Akhirnya skripsi ini telah selesai, semoga dapat bermanfaat kepada semua pihak baik penulis maupun orang lain, Insya Allah. Semoga mendapat lindungan, berkah, dan karunia dari Allah Swt kepada Bapak, Ibu serta Saudara (i) atas segala bantuannya. Aamiin Ya Rabbal Aamiin.

Billahi FiiSabililHaq. Fastabiqul Khairat Wassalamu Alaikum  
Warahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, 20 Juli 2025

Yang menyatakan

Adel Anandiva



## DAFTAR ISI

<b>SKRIPSI.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENERIMAAN TIM .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	10
B. Teori dan Konsep .....	15
C. Kerangka Pikir .....	28
D. Fokus Penelitian .....	29
E. Deskripsi Fokus.....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>33</b>
A. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	33
B. Jenis dan Tipe Penelitian.....	33
C. Sumber Data.....	34
D. Informan Penelitian.....	35
E. Teknik Pengumpulan Data .....	36
F. Teknik Analisis Data.....	37
G. Teknik Pengabsahan Data .....	37
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>40</b>

A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	40
B. Hasil penelitian.....	74
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	122
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>128</b>
A. Kesimpulan .....	128
B. Saran.....	130
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>132</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>134</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	12
Tabel 3. 1 Informan Penelitian.....	35
Tabel 4.1 keadaan pegawai berdasarkan pendidikan .....	44
Tabel 4.2 keadaan pegawai berdasarkan golongan .....	46
Tabel 4.3 spesialisasi pendidikan .....	76
Tabel 4.4 pelatihan teknis .....	78
Tabel 4.5 pengalaman kepemimpinan.....	79
Tabel 4.6 capaian kinerja .....	83
Tabel 4.7 persyaratan jabatan.....	95
Tabel 4.8 analisis jabatan kepala badan .....	100
Tabel 4.9 analisis jabatan kepala bidang pengadaan, pemberhentian, dan informasi .....	103
Tabel 4.10 analisis jabatan kepala bidang mutasi dan promosi .....	106
Tabel 4.11 analisis jabatan kepala bidang pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur .....	108



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Overlay Visualizaion.....	11
Gambar 2. 2 Bagan Kerangka Pikir .....	29
Gambar 4.1 peta kabupaten takalar .....	40
Gambar 4.2 struktur organisasi .....	44
Gambar 4.3 sasaran kinerja pegawai.....	84
Gambar 4.4 pembukaan seleksi terbuka jabattan pimpinan tinggi pratama takalar 2025.....	98
Gambar 4.5 pembukaan uji kompetensi administrator .....	99



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Merit Sistem adalah penempatan seseorang dalam jabatan berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Namun pada praktiknya yang terjadi sekarang ini proses merit sistem sudah mulai meradang dengan praktik-praktik penguasaan, berlaku sistem rekrutmen yang terindikasi impak organisasi politik dan Spoil Sistem yang pada akhirnya sistem ini belum berjalan dengan baik. Implementasi Merit Sistem dalam manajemen Aparatur Sipil Negara sudah diterapkan di negara-negara maju. Sebab itu, semestinya Indonesia agar lebih meningkatkan kapasitas dan kompetensi pejabat. Melalui Merit Sistem, sedapat mungkin rekrutmen pejabat dalam jabatan struktural tidak berdasarkan evaluasi subjektif yang mengesampingkan profesionalitas. Tata kelola pemerintahan yang kredibel ditandai dengan membaiknya penguatan sistem birokrasi yang makin transparan, efektif dan dapat diandalkan. Untuk mewujudkan hal tersebut maka kehidupan pemerintah merupakan pekerjaan khusus bagi para birokrat baik di tingkat daerah maupun pusat. Tata kelola pemerintahan yang kredibel ditandai dengan membaiknya penguatan sistem birokrasi yang makin transparan, efektif dan dapat diandalkan. Untuk mewujudkan hal tersebut maka kehidupan bagi para birokrat baik di tingkat daerah maupun pusat. Menyadari akan hal ini maka lahirlah paradigma baru

yang mengharuskan roda pemerintahan melakukan reformasi birokrasi. (Kalesaran, 2021)

Indikator utama yang berbasis kompetensi adalah dengan Merit sistem, sehingga memberi peluang semua pegawai untuk meningkatkan kompetensi. Service yang sangat birokratif atau bertele-tele yang ditunjukan Aparatur Sipil Negara merupakan cermin buruknya kapasitas aparat pelayan publik, di samping itu juga masih terdapat pungutan liar (pungli), dan sangat disesalkan lagi terdapat sikap aparat yang tidak menggambarkan pelayan masyarakat, terdapat diskriminatif dalam pelayanan, pelayanan yang dilakukan terlalu lamban, kurangnya dalam men-sosialisasikan program penting dan yang paling parahnya lagi Aparatur Sipil Negara yang di tempatkan tidak berdasarkan bidang ilmu yang dimiliki, sehingga terjadi resistensi antara para pegawai, sekiranya merit sistem dalam penerapannya dapat dilakukan dengan baik sehingga ke depan keberadaan Aparatur Sipil Negara benar-benar menampilkan Aparatur Sipil Negara yang profesional dibidangnya dan tanpa ada tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Ada dua aktor berada dalam lingkaran birokrasi yang membangun relasi dalam pelaksanaan mutasi pejabat karier melalui lelang jabatan yakni faktor pejabat politik dan aktor pejabat karier. Kedua aktor tersebut membangun relasi berdasarkan perannya masing-masing, namun demikian sebagian pejabat karier yang mengalami promosi jabatan melalui lelang jabatan kurang memenuhi aspek kompetensi, rekam jejak jabatan, dan integritas.(Seminar et al., 2016)

Penempatan pegawai berdasarkan Sistem Merit adalah pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia dimana penempatan, promosi, dan pengangkatan pegawai didasarkan pada prestasi dan kemampuan. Tujuan dari sistem merit adalah memberikan penghargaan dan kesempatan berdasarkan kualitas kinerja, bukan karena nepotisme atau pertimbangan politik. Sistem merit dijelaskan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, yang menekankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa diskriminasi. Sistem ini dirancang untuk mendorong pegawai meningkatkan kualitas kinerja organisasi dan menghindari praktek-praktek tidak adil dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tuntutan akan tingginya tingkat kompetensi serta kinerja menjadi hal wajib yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara. Tuntutan akan tingginya tingkat kompetensi serta kinerja menjadi hal wajib yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara. Hal ini bisa dilakukan melalui beberapa penerapan sistem merit yang dianggap relevan dalam proses penyaringan sumber daya manusia yang andal dan memiliki kompetensi yang layak dalam kinerjanya. (Sulu et al., 2022)

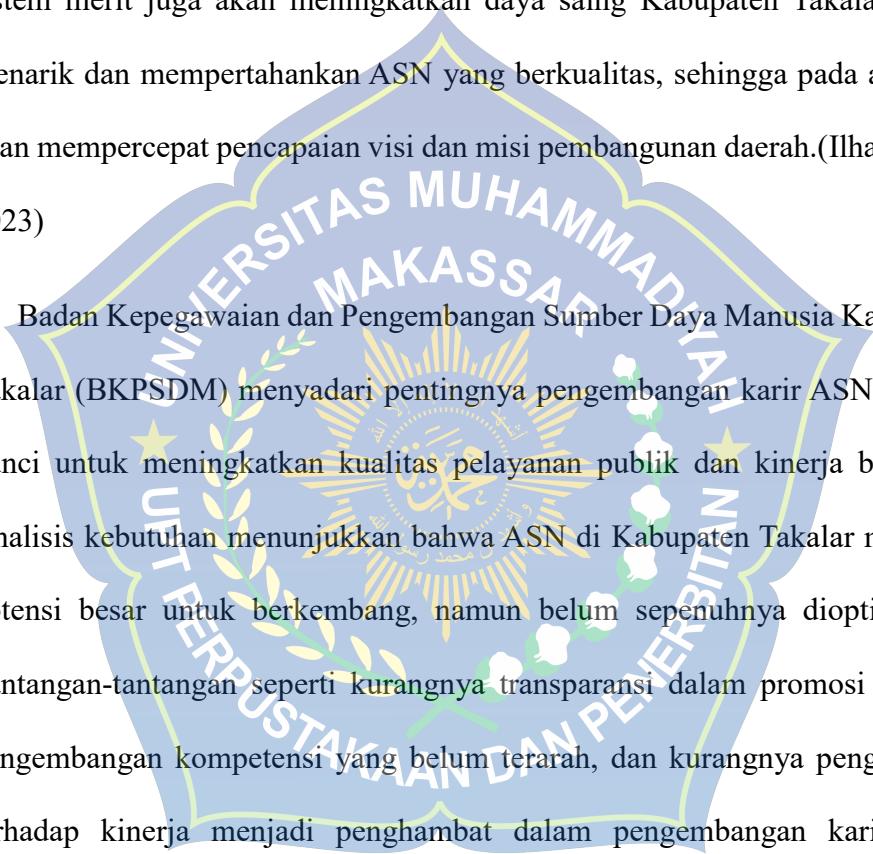
Menurut konsep disiplin ilmu sistem merit ini merupakan suatu sistem manajemen kepegawaian yang menekankan pada pertimbangan dasar kompetensi bagi calon pejabat Undang-Undang yang berlaku. Kompetensi calon pejabat pemerintah tersebut diartikan bahwa calon pejabat pemerintah harus mempunyai keahlian dan profesionalisme sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan dipangku nantinya. Kompetensi, keahlian dan profesionalistik inilah yang menjadi pertimbangan utama dalam pegangkatan

calon pejabat pemerintah. Sedangkan menurut Merriam-Webster Dictionary sistem merit adalah sistem rekrutmen dan promosi pegawai yang dilaksanakan berdasarkan kemampuan dalam melaksanakan tugas, bukan dikarenakan adanya koneksi politik. System merit merupakan kebalikan dari spoil sistem, yaitu sebuah sistem dimana jabatan pemerintahan diisi oleh teman-teman, keluarga atau pendukung dari partai yang berkuasa. (Nur Khobiburrohma et al., 2020)

Penerapan dari sistem merit itu sendiri yaitu untuk memastikan bahwa jabatan yang ada di birokrasi pemerintah disusuki oleh pegawai yang memang memenuhi persyaratan kualifikasi dan juga kompetensi. Sehingga tujuan dari pembangunan terutama pada bidang SDM Aparatur untuk mewujudkan ASN yang profesional, berkinerja tinggi, berintegritas dan menjunjung tinggi netralitas dapat terwujudkan. Merit sistem bermanfaat mewujudkan birokrasi yang kuat, maju, mandiri dan bebas dari intervensi. Penerapan sistem merit merupakan amanah dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Penerapan sistem merit bertujuan untuk memastikan jabatan yang ada di birokrasi pemerintah diisi oleh pegawai negeri sipil yang memenuhi persyaratan kualifikasi dan kompetensi. Oleh karenanya, sistem merit menjadi salah satu dari agenda Reformasi Birokrasi untuk menciptakan birokrasi yang netral dan mampu melayani kebutuhan publik serta bebas Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN). (Erwanto, 2020)

Kabupaten Takalar memiliki potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia yang besar. Namun, potensi ini belum sepenuhnya dioptimalkan.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar melihat bahwa pengembangan karir ASN yang berbasis sistem merit dapat menjadi kunci untuk menggerakkan roda pembangunan daerah. Dengan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh ASN untuk mengembangkan diri, sistem merit akan mendorong munculnya talenta-talenta terbaik yang mampu memberikan kontribusi signifikan bagi kemajuan daerah. Selain itu, sistem merit juga akan meningkatkan daya saing Kabupaten Takalar dalam menarik dan mempertahankan ASN yang berkualitas, sehingga pada akhirnya akan mempercepat pencapaian visi dan misi pembangunan daerah.(Ilham et al., 2023)



Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar (BKPSDM) menyadari pentingnya pengembangan karir ASN sebagai kunci untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja birokrasi. Analisis kebutuhan menunjukkan bahwa ASN di Kabupaten Takalar memiliki potensi besar untuk berkembang, namun belum sepenuhnya dioptimalkan. Tantangan-tantangan seperti kurangnya transparansi dalam promosi jabatan, pengembangan kompetensi yang belum terarah, dan kurangnya penghargaan terhadap kinerja menjadi penghambat dalam pengembangan karir ASN. Berbagai indikator yang sangat mempengaruhi dalam pelaksanaan mutasi bagi suatu instansi. Salah satu indikatornya yang sangat berperan penting dan mendapatkan perhatian yang sangat besar adalah peningkatan produktivitas pegawai dengan menerapkan sistem dan kebijakan mutasi yang tepat sasaran

sesuai masing-masing bidangnya, yakni salah satunya kebijakan mutasi yang dilakukan oleh Bupati dan Wakil Kabupaten Takalar (Asrul et al., 2020).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar (BKPSDM) mengidentifikasi adanya kesenjangan kompetensi yang signifikan di antara ASN, terutama dalam menghadapi tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Analisis terhadap data kinerja ASN menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sistem merit menjadi solusi yang relevan untuk mengatasi kesenjangan ini, karena menekankan pada pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan potensi individu. Dengan menerapkan sistem merit, BKKT berharap dapat menghasilkan ASN yang lebih kompeten, profesional, dan berkinerja tinggi, sehingga mampu memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat.

Beberapa permasalahan yang mendasar sehingga sistem merit belum diterapkan karena belum adanya regulasi pada level daerah yang mengatur pelaksanaannya. Sehingga berimbas pada tidak adanya komitmen dari stakeholder yang terkait, termasuk di BKPSDM Kabupaten Takalar. Padahal pelaksanaan sistem merit menjadi sebuah keharusan untuk dilaksanakan di semua level pemerintahan. Selain itu, aspek manajemen kepegawaian yang masih dianggap lemah dan perlu mendapat perhatian serius, yaitu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang belum berbasis sistem merit. (Lestari, 2023)

Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Takalar, belum terdapat kajian mendalam mengenai bagaimana sistem merit diimplementasikan dalam pengembangan karier ASN. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana prinsip-prinsip merit telah diterapkan dalam proses promosi, mutasi, pengembangan kompetensi, dan penilaian kinerja ASN di instansi tersebut. Potensi permasalahan seperti kurangnya transparansi, subjektivitas dalam penilaian, atau kurangnya kesempatan pengembangan kompetensi yang merata dapat menghambat terciptanya ASN yang profesional dan berkinerja optimal di BKPSDM Kabupaten Takalar.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kriteria promosi berbasis kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Takalar?
2. Bagaimana pengembangan Aparatur Sipil Negara berdasarkan kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Takalar?
3. Bagaimana objektivitas penilaian kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Takalar?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana kriteria promosi berbasis kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Takalar.
2. Mengetahui dan memahami bagaimana pengembangan Aparatur Sipil Negara berdasarkan kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Takalar.
3. Mengetahui objektivitas penilaian kinerja yang di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Takalar.

### D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dalam kajian ini, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengembangan teori dan analisisnya untuk kepentingan penelitian di masa yang akan datang serta nantinya diharapkan dapat berguna pada penelitian dan ilmu pengetahuan serta dapat menjadi sumber referensi dan masukan bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian serupa. Dan menambah literatur mengenai bagaimana penerapan sistem merit dalam pengembangan karir ASN.

2. Manfaat Praktis

Memberikan informasi kepada masyarakat yang bersangkutan mengenai Penerapan Sistem Merit Dalam Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Takalar agar tujuan dapat dicapai secara maksimal. Dan menjadi sumber informasi bagi peneliti lain dari semua pihak yang berkepentingan.



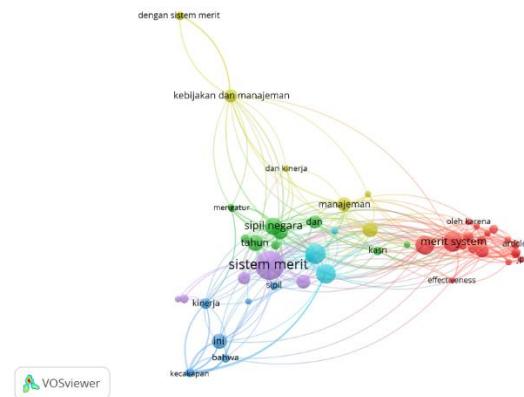
## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Analisis bibliometrik merupakan satu kajian analisis bibliografi kegiatan ilmiah, yang berbasis pada asumsi bahwa seorang peneliti melaksanakan penelitiannya dan harus mengkomunikasikan hasilnya pada teman sejawat. Hal ini akan memberikan kemajuan dan perkembangan pengetahuan jika peneliti melakukan kegiatan bersama untuk mengkaji topik penelitian khusus. (Tupan et al., 2018).

Tiga software bibliometrik, Publish or Perish (PoP), Mendeley, dan VOSviewer, digunakan untuk mengumpulkan dan mengolah data artikel jurnal mengenai efektivitas pendidikan dan pelatihan ASN dalam menghadapi era digital. Artikel jurnal dikumpulkan melalui PoP, kemudian data disimpan dalam format RIS. Selanjutnya, data dicek menggunakan Mendeley untuk memastikan bahwa informasi seperti judul, abstrak, kata kunci, dan informasi lainnya benar. Hasil pengumpulan data dengan PoP, Mendeley, dan VOSviewer ditampilkan disini.



**Gambar 2. 1 Overlay Visualizaion**

Kita bisa melihat beberapa kelompok bulatan dengan warna yang berbeda-beda. Setiap kelompok ini kemungkinan besar adalah topik utama atau area penelitian yang berbeda. Ada kelompok berwarna kuning di bagian atas yang memiliki istilah seperti "kebijakan dan manajemen" dan "dengan sistem merit". Ini mungkin menunjukkan adanya pembahasan mengenai kebijakan dan manajemen yang berkaitan dengan sistem merit. Di tengah ada kelompok berwarna hijau dan biru dengan istilah seperti "manajemen", "sipil negara", "sistem merit", "kinerja", dan beberapa istilah lain dalam bahasa Indonesia. Ini kemungkinan adalah fokus utama dari analisis ini, yaitu tentang sistem merit dalam konteks manajemen dan pegawai negeri. Di sisi kanan ada kelompok berwarna merah dengan istilah dalam bahasa Inggris seperti "*merit system article*" dan "*effectiveness*". Ini mungkin menunjukkan adanya literatur atau penelitian yang menggunakan istilah "*merit system*" dalam bahasa Inggris dan membahas tentang efektivitasnya.

Secara keseluruhan, visualisasi ini menggambarkan fokus utama pada sistem merit dalam konteks kepegawaian, khususnya dalam manajemen ASN. Terdapat dua fokus utama yang dapat diidentifikasi: pertama, pembahasan umum mengenai sistem merit dalam manajemen ASN, kinerja, dan kebijakan; dan kedua, pembahasan yang lebih spesifik mengenai efektivitas sistem merit dalam konteks penelitian ilmiah dan kaitannya dengan KASN dan JPT. Visualisasi ini membantu memahami bagaimana istilah-istilah terkait sistem merit saling berkaitan dan bagaimana topik ini dibahas dalam literatur atau dokumen yang dianalisis.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Hasil Pembahasan
1.	Arief Daryanto (2020)	Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)	Keberadaan PNS sangat dibutuhkan dalam rangka pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. Untuk itu, terhadap PNS perlu dilakukan pembinaan yang sistematis melalui berbagai kebijaksanaan dan instrumen pembinaannya. Standar penggajian PNS di seluruh Indonesia adalah sama, yang didasarkan atas pangkat/golongan dan masa kerja pegawai. Perhitungan besaran gaji pokok sekarang ini mengacu pada masa kerja dan golongan Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS dengan masa kerja dan golongan yang sama akan memiliki gaji pokok yang sama walaupun bobot pekerjaannya berbeda. Perbedaan yang cukup menonjol hanya terletak pada tunjangan struktural bagi PNS yang memiliki jabatan struktural. Kondisi ini

			menyebabkan tidak terdorongnya PNS untuk lebih berprestasi sesuai dengan kompetensinya. Di samping itu, gaji dan tunjangan yang diterima saat ini belum dapat memenuhi kebutuhan hidup dan kurang kompetitif dibandingkan dengan gaji di sektor swasta khususnya untuk tingkat manajer dan pimpinan. Sistem penggajian tersebut mengakibatkan kurangnya insentif untuk meningkatkan karier dan prestasi, serta mendorong terjadinya penyalahgunaan wewenang untuk meningkatkan taraf hidupnya. (Daryanto, 2020)
2.	Nurwita Ismail (2019)	Merit System Dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara	Sistem merit menurut konsepsi disiplin ilmu merupakan suatu sistem manajemen kepegawaian yang menekankan pertimbangan dasar kompetensi bagi calon yang akan diangkat, ditempatkan, dipromosi, dan dipensiun sesuai Undang- Undang yang berlaku. Kompetensi calon itu mengandung arti calon harus punya keahlian dan profesionalisme sesuai kebutuhan jabatan yang akan dipangku. Kompetensi, keahlian dan profesionalistik calon menjadi pertimbangan utama. Sistem merit berasal dari kata merit atau manfaat atau meritokrasi sebenarnya menunjukkan kepada bentuk sistem politik yang memberikan penghargaan lebih kepada mereka yang berprestasi atau berkemampuan yang dapat dipakai untuk menentukan suatu jabatan tertentu. Realita yang terjadi, Merit System dilaksanakan, tetapi pelaksanaannya masih banyak terkontaminasi oleh praktik-praktek KKN dan Politik. Proses

			<p>pengangkatan calon secara diam-diam dilakukan tidak sesuai dengan disiplin ilmu. Kompetensi calon diganti menjadi kepentingan pemegang kekuasaan . Keahlian dan profesionalisme menjadi sebaliknya, sesuai dengan persepsi dan keinginan pemegang kekuasaan serta penempatan ditentukan oleh pertimbangan kedekatan calon dengan pemegang kekuasaan. (Ismail, 2019)</p>
3.	H. Nurnadhifa L. Syahrina (2021)	KImplementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia	<p>Kementerian Keuangan telah menerapkan sistem merit dengan baik dalam pengelolaan SDMnya, dimulai dari tahapan seleksi rekrutmen, penataan pegawai melalui pengembangan kompetensi, pengembangan karier, hingga promosi pegawai. Manajemen Talenta dalam Manajemen PNS dan implementasi sistem merit di Kementerian Keuangan sudah dilaksanakan dengan baik dan mendapatkan komitmen dari pimpinan Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan diharapkan dapat mengoptimalkan pengembangan kinerja program dan infrastruktur terkait pengembangan kompetensi dan pengembangan karier yang ada serta mengendalikan tantangan-tantangan Manajemen Talenta, di samping terus menggencarkan pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan untuk memastikan pengelolaan SDM dan implementasi sistem merit terhadap seluruh unit yang terdapat di Kementerian Keuangan dapat mencapai sasaran yang diharapkan. Penelitian lanjutan yang lebih komprehensif dengan melibatkan aparat Kementerian</p>

			Keuangan secara langsung sebagai informan dan respon penelitian dibutuhkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih akurat dan menyeluruh terkait implementasi sistem merit pada manajemen PNS di Kementerian Keuangan. (Nurnadhifa & Syahrina, 2021)
--	--	--	--

Dari ketiga penelitian terdahulu di atas yang membedakan dengan penelitian ini adalah peneliti terdahulu melakukan penelitian di BKN, BKD dan Kementerian Republik Indonesia. Sedangkan peneliti lakukan Terletak Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di Kabupaten Takalar. Peneliti terdahulu bertujuan untuk mengetahui lebih jelas sistem merit dalam pengembangan pegawai sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan bertujuan untuk bagaimana Penerapan Sistem Merit Dalam Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Takalar.

## B. Teori dan Konsep

### 1. Pengertian Merit Sistem

Kata merit berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti jasa, manfaat dan prestasi atau dapat diartikan juga hal-hal yang patut dihargai. Sedangkan sistem dapat diartikan sebagai gabungan dari beberapa faktor yang terkait satu sama lain, jika salah satu faktor berubah akan mempengaruhi perubahan pada faktor terkait lainnya. Sehingga secara sederhana konsep dari merit sistem ini merupakan sistem pembayaran yang mengaitkan imbalan dengan prestasi kerja karyawan. Sistem merit merupakan sistem penggajian yang rasional dan

berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan sehingga penghasilan yang diberikan kepada karyawan akan dikaitkan dengan kinerja karyawan tersebut secara individu. Tujuan penerapan sistem ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, kompetitif, seimbangan dengan lingkungan, guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan serta akan merefleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian, kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan dihitung berdasarkan perkalian dari hasil penilaian kinerja setiap karyawan. Hasil penilaian tersebut akan mencerminkan penghargaan atau penalti atas kinerja karyawan yang bersangkutan. (Kusuma et al., 2021)

Sistem ini berdasarkan atas jasa kecakapan seseorang pegawai dalam usaha mengangkat dan mendudukkan pada jabatan tertentu. Sistem ini lebih bersifat objektif, karena dasar pertimbangan kecakapan yang dinilai secara objektif dari pegawai yang bersangkutan. Karena dasar pertimbangan seperti ini yang berlandaskan pada jasa kecakapan. Penilaian objektif tersebut, pada umumnya ukuran yang dipergunakan ialah ijazah pendidikan, sedangkan sistem merit menurut Miftha Thoha sistem yang menekankan pada kompetensi dan profesionalitas calon yang direncanakan menduduki jabatan yang sama atau selaras dengan kompetensi jabatannya.

Selain itu, moralitas dari calon juga menjadi pertimbangan dalam proses pengangkatan dan promosi. Sistem merit merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa

keadilan sehingga penghasilan yang diberikan kepada karyawan akan dikaitkan dengan kinerja karyawan tersebut secara individu. Tujuan penerapan sistem ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, kompetitif, seimbang dengan lingkungan, guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan serta akan merefleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan. Dengan menerapkan sistem merit, birokrasi dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan. (Tamarengki, 2019)

Dengan demikian, kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan dihitung berdasarkan perkalian dari hasil penilaian kinerja setiap karyawan. Hasil penilaian tersebut akan mencerminkan penghargaan atau penalti atas kinerja karyawan yang bersangkutan. Beberapa hal-hal lain yang perlu juga diperhatikan dalam mencapai keefektifan penerapan sistem merit, diantaranya adalah *pertama*, menetapkan pagu atau target prestasi kerja; *kedua*, mengembangkan sistem penilaian karya pegawai yang berfokus pada kekhasan jabatan, berorientasi pada hasil kerja serta penilaian oleh lebih dari satu penilaian atau *multi raters*; *ketiga*, memberikan pelatihan penilaian prestasi kerja kepada para pimpinan unit kerja serta pegawai umumnya terampil menilai prestasi kerja pegawai serta menguasai seni penyampaian umpan balik tentang kondisi nyata prestasi kerja yang berhasil dicapai sehingga pada masa mendatang memungkinkan untuk dicapainya prestasi kerja pegawai

yang lebih baik. *Keempat*, membakukan pemberian penghargaan berdasarkan prestasi kerja yang berhasil dicapai oleh setiap pegawai. *Kelima*, menggunakan skala kenaikan penghasilan yang besar dan bernilai signifikan. (Suryanto & Darto, 2020)

#### **a. Merit Sistem menurut para ahli**

##### **1) Agus Dwiyanto (2006)**

Ahli manajemen pelayanan publik Indonesia ini memberikan penekanan pada konteks lokal. Menurutnya, sistem merit di Indonesia harus mampu menjamin kualitas pelayanan publik, meningkatkan efisiensi dan efektivitas birokrasi, mencegah praktik KKN, serta membangun birokrasi yang profesional. (Ilham et al., 2023)

##### **2). Sondang P. Siagian (2007)**

Sistem merit merupakan prinsip yang mendasari seleksi dan pengelolaan pegawai, di mana keputusan didasarkan pada kemampuan dan pencapaian individu yang dapat diukur secara objektif, seperti kualifikasi pendidikan, pengalaman, dan hasil kinerja.

#### **2. Fungsi Merit Sistem**

Fungsi utama sistem merit menurut Agus Dwiyanto adalah menciptakan birokrasi yang lebih profesional, akuntabel, dan berkinerja tinggi, serta mengurangi praktik-praktik yang merugikan seperti nepotisme dan korupsi. Dengan menerapkan sistem merit, birokrasi

dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan. (Chairiah et al., 2020)

a. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik

Membantu memastikan bahwa pegawai yang direkrut dan dipromosikan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan pegawai yang tepat di posisi yang tepat, kualitas pelayanan publik dapat meningkat. Sistem merit memastikan bahwa layanan publik menjadi lebih efisien, efektif, dan profesional karena dijalankan oleh orang-orang yang memiliki kualifikasi yang sesuai.

b. Mendorong Profesionalisme dalam Birokrasi

Sistem merit mengutamakan seleksi, penempatan, dan promosi berdasarkan kompetensi dan kinerja, bukan atas dasar hubungan pribadi atau kepentingan politik. Hal ini mendorong peningkatan profesionalisme di kalangan pegawai negeri. Dengan birokrasi yang lebih profesional, kinerja institusi publik meningkat karena setiap pegawai bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan berdasarkan keahlian dan kemampuan mereka.

c. Memotivasi Pegawai untuk Meningkatkan Kinerja

Penghargaan dan promosi dalam sistem merit didasarkan pada prestasi kerja yang obyektif. Ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik, karena

mereka tahu bahwa upaya mereka akan diakui dan dihargai.

Pegawai lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka karena promosi dan insentif diberikan secara adil dan berdasarkan kontribusi nyata.

d. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Adil dan Transparan

Sistem merit memastikan bahwa keputusan terkait pengangkatan, promosi, dan penghargaan dilakukan secara transparan dan adil. Pegawai diperlakukan setara, dan tidak ada diskriminasi dalam proses manajemen sumber daya manusia.

Lingkungan kerja yang adil dan transparan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi, serta mengurangi konflik dan ketidakpuasan dalam birokrasi.

e. Meningkatkan Akuntabilitas Birokrasi

Dalam sistem merit, kinerja setiap pegawai dievaluasi secara obyektif berdasarkan hasil kerja mereka. Dengan adanya standar dan pengukuran kinerja yang jelas, pegawai dan manajer bertanggung jawab atas tugas dan hasil yang mereka capai.

Sistem merit meningkatkan akuntabilitas pegawai dan organisasi, sehingga mendorong pencapaian target kinerja dan tujuan organisasi dengan lebih efektif.

f. Mengurangi Nepotisme, Korupsi, dan Kolusi

Dengan proses seleksi dan promosi yang berbasis pada kompetensi dan prestasi, sistem merit mengurangi potensi

terjadinya praktik-praktik nepotisme, korupsi, dan kolusi.

Sistem ini memastikan bahwa keputusan terkait sumber daya manusia didasarkan pada kriteria objektif, bukan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Mengurangi potensi penyalahgunaan kekuasaan di dalam birokrasi, yang pada akhirnya meningkatkan integritas dan kredibilitas institusi publik.

### 3. Indikator Merit Sistem

Sistem merit merupakan fondasi penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), khususnya dalam konteks birokrasi pemerintahan. Sistem ini menekankan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam pengelolaan SDM, menyingkirkan praktik-praktik nepotisme, favoritisme, dan intervensi politik yang merugikan. Penerapan sistem merit yang efektif diukur melalui berbagai indikator yang mencakup proses manajemen SDM dan dampak yang dihasilkan. Indikator sistem merit yang berkaitan dengan proses manajemen SDM berfokus pada bagaimana organisasi mengelola pegawainya dari awal hingga akhir siklus kepegawaian. Pada tahap rekrutmen dan seleksi, indikatornya meliputi transparansi proses, kompetisi terbuka bagi semua pelamar yang memenuhi syarat, objektivitas penilaian berdasarkan kriteria yang jelas, serta penggunaan metode seleksi yang valid dan relevan untuk mengukur kompetensi. Hal ini bertujuan memastikan bahwa hanya kandidat terbaik yang terpilih, berdasarkan kemampuan dan potensi mereka, bukan

berdasarkan koneksi atau faktor-faktor eksternal lainnya. (Pisesa & Dahlan, 2020)

Selanjutnya, pada tahap pengembangan karir, indikator sistem merit menekankan pada promosi yang berbasis kinerja, bukan senioritas atau faktor subjektif lainnya. Tersedianya kesempatan pengembangan melalui pelatihan dan program peningkatan kompetensi juga menjadi indikator penting. Rotasi dan mutasi yang terencana, bertujuan memperkaya pengalaman pegawai dan mencegah potensi penyalahgunaan wewenang, juga merupakan bagian dari indikator ini. Sistem merit memastikan bahwa pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan mencapai potensi maksimal mereka. (Ekonomi & Akuntansi, 2024)

indikator sistem merit yang relevan dalam konteks pengembangan karier ASN menurut Merriam-Webster yaitu: (Lega et al., 2022)

#### **a. Kriteria Promosi Yang Jelas Dan Berbasis Kompetensi**

Kriteria promosi yang jelas dan berbasis kompetensi merupakan fondasi utama dalam sistem merit, khususnya dalam pengembangan karir pegawai. Kriteria ini memastikan bahwa promosi didasarkan pada kemampuan dan potensi yang relevan dengan jabatan yang lebih tinggi, bukan pada faktor-faktor subjektif seperti senioritas semata, hubungan pribadi, atau pertimbangan lain yang tidak terkait dengan kinerja. Kejelasan kriteria memberikan transparansi dan kepastian bagi pegawai mengenai apa yang dibutuhkan untuk meraih promosi, sementara basis kompetensi

memastikan bahwa individu yang dipromosikan memang memiliki kapasitas untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab jabatan baru secara efektif.

**b. Kesempatan Pengembangan Yang Setara Berdasarkan Kebutuhan Kompetensi**

Kesempatan pengembangan yang setara berdasarkan kebutuhan kompetensi dalam sistem merit berarti bahwa setiap pegawai, tanpa memandang latar belakang (seperti ras, agama, suku, jenis kelamin, usia, status pernikahan, disabilitas, atau afiliasi politik), memiliki peluang yang sama untuk mengembangkan kompetensinya. Kesetaraan ini tidak berarti semua pegawai mendapatkan pelatihan yang sama persis, tetapi lebih pada kesempatan yang adil untuk mengakses program pengembangan yang relevan dengan kebutuhan individu dan organisasi. Kebutuhan kompetensi diidentifikasi melalui analisis kesenjangan kompetensi (competency gap analysis), yang membandingkan kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk kinerja yang optimal atau untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, alokasi program pengembangan didasarkan pada kebutuhan riil, bukan preferensi subjektif, memastikan bahwa investasi pengembangan SDM memberikan dampak maksimal bagi organisasi dan individu. Hal ini juga

mencegah terjadinya diskriminasi dan favoritisme dalam pengembangan karir pegawai.

**c. Penilaian Kinerja Objektif Dan Terukur Sebagai Dasar Pengembangan Karir**

Penilaian kinerja yang objektif dan terukur ini menjadi dasar yang kuat untuk mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan pegawai, memberikan umpan balik yang konstruktif, merencanakan program pengembangan yang tepat sasaran, serta mengambil keputusan terkait promosi, mutasi, dan penghargaan secara adil dan transparan. Dengan demikian, pengembangan karir pegawai benar-benar didasarkan pada prestasi dan potensi, bukan pada faktor-faktor yang tidak relevan.

**d. Perencanaan Suksesi Yang Berbasis Potensi Dan Kinerja**

Perencanaan suksesi berbasis potensi dan kinerja adalah proses strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempersiapkan pegawai yang berpotensi tinggi untuk mengisi posisi-posisi kunci atau kepemimpinan di masa depan. Proses ini didasarkan pada dua pilar utama: (1) **Potensi:** Kapasitas bawaan dan karakteristik individu yang menunjukkan kemampuan untuk berkembang dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang. Potensi ini dapat diidentifikasi melalui asesmen psikologis, tes kepribadian, evaluasi kompetensi, dan observasi perilaku. (2) **Kinerja:** Prestasi kerja yang telah dicapai pegawai

dalam tugas dan tanggung jawabnya saat ini. Kinerja diukur secara objektif dan terukur berdasarkan target kinerja, pencapaian sasaran, dan kontribusi terhadap organisasi

#### **e. Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Proses Pengembangan Karir**

Transparansi berarti semua informasi terkait pengembangan karir, mulai dari kriteria promosi, persyaratan pelatihan, hingga proses seleksi, tersedia secara terbuka dan mudah diakses oleh seluruh pegawai. Hal ini mencegah adanya informasi yang disembunyikan atau praktik-praktik yang menguntungkan pihak tertentu. Sementara itu, akuntabilitas memastikan bahwa setiap keputusan dalam proses pengembangan karir dapat dipertanggungjawabkan. Artinya, terdapat mekanisme yang jelas untuk menjelaskan dasar pengambilan keputusan, proses yang dilalui, dan pihak yang bertanggung jawab. Dengan adanya transparansi dan akuntabilitas, pegawai merasa yakin bahwa pengembangan karir didasarkan pada merit, bukan pada faktor-faktor subjektif atau nepotisme, sehingga meningkatkan motivasi dan kepercayaan terhadap sistem.

### **4. Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN)**

- a. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Berbasis Bakat**  
Teori berbasis bakat menyatakan bahwa bakat adalah satu-satunya sumber daya yang dapat membantu dalam memperoleh dan

mempertahankan keunggulan kompetitif, dan oleh karena itu organisasi harus memusatkan perhatian pada menarik dan mempertahankan tenaga kerja berbakat. Peran perusahaan bukanlah penciptaan bakat atau akuisisi bakat melainkan perusahaan dianggap sebagai lembaga integrasi bakat, karena bakat berada di kepala individu dan perusahaan hanya mengintegrasikan dan menyediakan sistem dan pengaturan struktural untuk koordinasi dan kerja sama antara pekerja berbakat. (Dadashzadeh et al., 2019)

b. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Berbasis Kompetensi

Secara khusus, terdapat tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh sumber daya aparatur yang dikembangkan oleh para ahli seperti David McClelland, Patricia McLagan, dan Lyle M. Spencer Jr. dan Signe M. Spencer, antara lain: (Sulu et al., 2022)

1) Kompetensi teknis, yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;

2) Kompetensi manajerial, yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan

3) Kompetensi sosial kultural, yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal

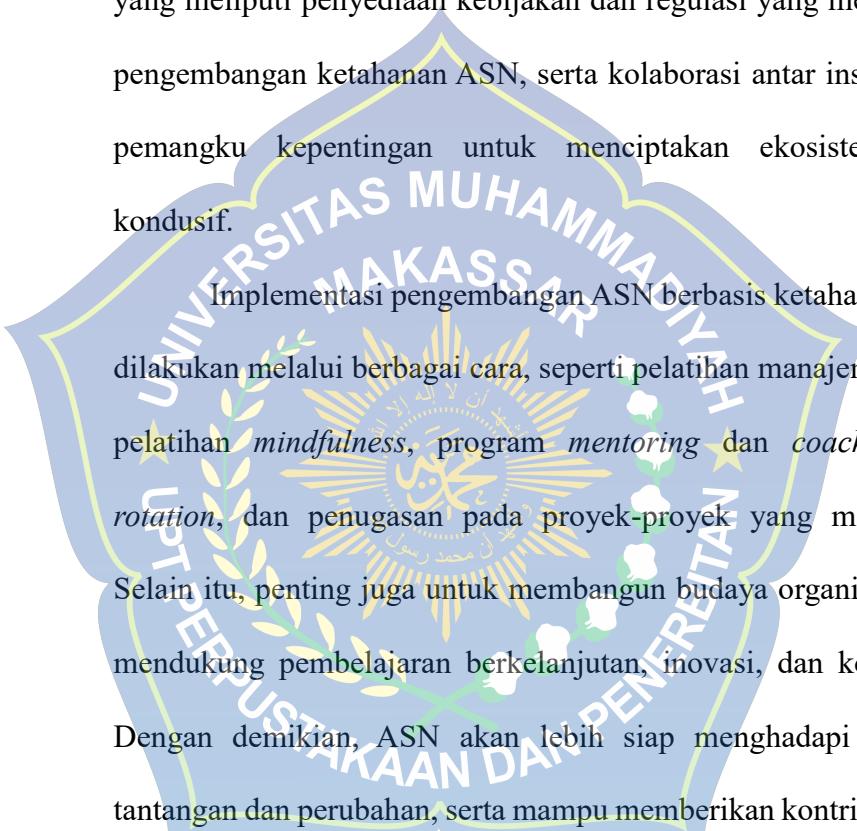
agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Ketiga kompetensi diatas wajib dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara untuk menunjang fungsi Aparatur Sipil Negara sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik serta perekat dan pemersatu bangsa dan negara. Kompetensi teknis merupakan modal awal bagi organisasi dalam proses rekrutmen Aparatur Sipil Negara melalui tes kompetensi dasar maupun kompetensi bidang. Selanjutnya, sesuai dengan pola karier dan manajemen kepegawaian bagi Aparatur Sipil Negara, setiap pegawai perlu adanya pemutakhiran pengembangan kompetensi terkait bidang tugasnya terutama bagi pejabat struktural dalam rangka mendukung perannya dalam mengelola manajemen meliputi tugas pokok fungsi utamanya, pengelolaan anggaran maupun sumber daya manusia yang ada dalam unit kerjanya. Sementara itu, kompetensi sosio kultural tentu memiliki peranan penting dalam menciptakan harmonisasi dan meminimalisir munculnya konflik yang dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi.(Muchlis & Prahiawan, 2024)

c. Pengembangan Aparatur Sipil Negara Berbasis Ketahanan

Pengembangan ASN berbasis ketahanan mencakup beberapa aspek, antara lain: *pertama*, pengembangan kapasitas individu, yang meliputi peningkatan kemampuan kognitif (pemecahan masalah,

pengambilan keputusan), emosional (pengelolaan stres, regulasi emosi), dan sosial (komunikasi, kerjasama). *Kedua*, pengembangan kapasitas organisasi, yang meliputi penciptaan lingkungan kerja yang suportif, fleksibel, dan adaptif, serta penerapan sistem manajemen kinerja yang berorientasi pada pengembangan dan *feedback* yang konstruktif. *Ketiga*, pengembangan kapasitas sistem, yang meliputi penyediaan kebijakan dan regulasi yang mendukung pengembangan ketahanan ASN, serta kolaborasi antar instansi dan pemangku kepentingan untuk menciptakan ekosistem yang kondusif.

The logo of Universitas Muhammadiyah Makassar is a blue shield-shaped emblem. It features a yellow five-pointed star in the center, surrounded by a green wreath of leaves and flowers. The text "UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR" is written in a circular path around the star, and "UPPERUSAKAAN DAN PENGETAHUAN" is written vertically along the sides of the shield.

Implementasi pengembangan ASN berbasis ketahanan dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti pelatihan manajemen stres, pelatihan *mindfulness*, program *mentoring* dan *coaching*, *job rotation*, dan penugasan pada proyek-proyek yang menantang. Selain itu, penting juga untuk membangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan kolaborasi. Dengan demikian, ASN akan lebih siap menghadapi berbagai tantangan dan perubahan, serta mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi negara dan masyarakat. (Ayuningtyas, 2022).

### C. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir adalah gambaran alur atau cara berpikir peneliti dalam merumuskan langkah-langkah terkait untuk mempermudah

memahami persoalan yang diteliti, maka peneliti menampilkan suatu kerangka pemikiran terkait dengan penelitian ini.

### Bagan Kerangka Pikir



## E. Deskripsi Fokus

Berdasarkan fokus yang dipaparkan, indikator teori dapat didefinisikan sebagai penerapan sistem merit dalam pengembangan karier aparatur sipil negara (ASN).

### 1. Kriteria Promosi Yang Jelas

#### a. Kompetensi yang Relevan dengan Jabatan

Setiap jabatan harus memiliki kompetensi teknis dan manajerial yang menjadi rujukan dalam pelaksanaan promosi jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar.

#### b. Kinerja yang Terukur dan Didokumentasikan

Pegawai yang akan dipromosikan harus berbasis pada kinerja yang mencakup SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) seperti transparansi, akuntabilitas, motivasi, dan evaluasi.

#### c. Potensi Pengembangan

Potensi pengembangan yang harus dicapai ASN seperti potensi pengembangan teknis, manajerial, sosial dan kultural, digital dan pengembangan karir.

#### d. Persyaratan Jabatan yang Jelas

Pegawai yang akan dipromosikan harus memenuhi persyaratan jabatan yang mencakup golongan dan kepangkatan, jejak karir, dan lain-lain.

#### e. Proses Promosi yang Transparan dan Akuntabel

Lowongan jabatan yang akan dipromosikan harus diumumkan secara terbuka dan dapat diakses oleh seluruh pegawai, dan Kriteria seleksi yang digunakan dalam proses promosi harus dipublikasikan secara transparan.

## 2. Pengembangan berdasarkan kompetensi

Pegawai yang dikembangkan kompetensinya harus selaras dengan kebutuhan. Seperti:

- a. Analisis jabatan
- b. Penilaian kinerja
- c. Survei kebutuhan pegawai

## 3. Penilaian kinerja objektif

- a. Berdasarkan Hasil

Penilaian ini lebih menekankan pada apa yang telah dihasilkan oleh pegawai.

- b. Berdasarkan Kompetensi

Berbeda dengan penilaian berdasarkan hasil yang lebih menekankan pada output, penilaian berdasarkan kompetensi ini melihat proses dan kualitas kinerja pegawai.

- c. Transparan dan Partisipatif

Proses penilaian kinerja harus transparan dan terbuka, dengan melibatkan pegawai dalam proses penetapan target dan evaluasi.

- d. Relevan dengan Tujuan Pengembangan Karir

Penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi potensi pengembangan pegawai untuk jabatan yang lebih tinggi atau peran yang berbeda.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Adapun lokasi penelitian bertempat di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jl. Jenderal Sudirman Kom.kantor Bupati No.26, Kalabbirang Kec. Pattallassang, Kabupaten Takalar. Dan waktu penelitian ini di laksanakan selama dua bulan 04 Juni- 04 Agustus 2025. Dipilihnya lokasi ini karena penulis ingin mengkaji mengenai merit sistem itu sendiri dalam pengembangan karir ASN terdapat hambatan atau permasalahan dalam penerapan sistem tersebut.

#### B. Jenis dan Tipe Penelitian

##### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kualitatif.

##### 2. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian studi kasus, penelitian studi kasus merujuk pada menelusuri secara mendalam mengenai suatu aktivitas, pada individu, kelompok, organisasi, ataupun program kegiatan pada waktu tertentu secara spesifik. Dalam hal ini, peneliti akan berusaha memahami bagaimana penerapan sistem merit dalam pengembangan karir ASN yang telah dilaksanakan.

### C. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah proses mendapatkan dari subjek dan objek data. Data yang dimaksud digolongkan menjadi dua bagian yaitu data sekunder dan data primer. Penggolongan ini dilakukan demi menjaga keakuratan dan relevansi serta kekayaan data yang diperoleh di lapangan sehubungan dengan objek penelitian ini. Sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang didapatkan atau dikumpulkan dari pihak pertama atau tangan pertama, tanpa melalui perantara. Data ini berkaitan langsung dengan informan. Data ini diperoleh dari hasil pengamatan langsung terhadap objek dan subjek yang diteliti. Sumber datanya melalui wawancara dan observasi langsung terhadap objek penelitian.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sebuah pihak ke dua, ketiga dan seterusnya. Misalnya dari sebuah instansi ataupun organisasi yang bersangkutan, atau perorangan dari pihak yang telah mengumpulkan dan mengalihnya, seperti data dokumentasi, data wawancara dengan masyarakat, foto-foto, buku dan lain-lain yang relevan dengan penelitian. Hal ini dapat dilakukan dengan mencari dan mengumpulkan data melalui informan secara tertulis ataupun gambar-gambar dan tulisan-tulisan yang berhubungan dengan penelitian.

## D. Informan Penelitian

Informan penelitian yaitu subjek penelitian yang mana dari mereka data penelitian dapat diperoleh, memiliki pengetahuan luas dan mendalam mengenai permasalahan penelitian sehingga memberikan informasi yang bermanfaat. Informan juga berfungsi sebagai pemberi umpan balik terhadap data penelitian. Adapun informan dalam penelitian ini dapat diliat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.1 Informan Penelitian**

No.	Informan	Nama	Inisial
1.	Kepala bidang mutasi dan promosi	Muhammad Sayuti, S.Kom.,M.AP	MS
2.	Kepala bidang pengadaan, pemberhentian, dan informasi	Muhammad Husni, S.Pt.M.M	MH
3.	Kepala bidang pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur	Yaomil Ahsan, S.STP.M.M	YA
4.	Analis SDM Aparatur Ahli Muda	Apriga Rezki Perkasa Mansyur, S.STP, M.AP	AR
5.	Analis SDM Aparatur Ahli Muda	Hikmah Mulyadi, S.Sos. M.M	HM
6.	Analis SDM Aparatur Ahli Muda	Sudarmin, S.I.Pem, M.M	S
7.	Analis SDM Aparatur Ahli Pertama	Asmah Lebu, SE, M.M	AL
8.	Analis SDM Aparatur Ahli Pertama	Sunarti, SE. M.M	S
9.	Analis SDM Aparatur Ahli Muda	Asriadi, SE	A
10.	Analis SDM Aparatur Ahli Muda	Hj. Harlinah, S.Sos., M.AP	HH

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **1. Observasi**

Teknik ini berupa pengamatan langsung terhadap objek penelitian guna memperoleh keterangan berupa informasi, data dan fakta akurat yang berhubungan dengan objek penelitian. Teknik ini juga digunakan untuk mengetahui relevansi antara keterangan informan/responden dan data dengan kenyataan yang ada dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian dan tetap mengontrol keabsahannya. Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau masalah yang tampak pada objek penelitian.

### **2. Wawancara (Interview)**

Teknik pengumpulan data ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran mengenai objek penelitian dengan cara tanya jawab secara mendalam dan terbuka dengan bertatap muka langsung dengan informan/responden. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancara (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang ditanyakan itu.

### **3. Studi Kepustakaan (Dokumen)**

Teknik ini digunakan untuk memperoleh data-data pendukung (data sekunder) dari berbagai literatur baik berupa buku, artikel, skripsi, hasil penelitian yang relevan, koran dan dokumen-dokumen tertulis lain sebagai referensi yang berkaitan dengan objek penelitian.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Data yang telah di dapatkan selanjutnya di analisis dengan menggunakan teknik analisa kualitatif. Adapun tahapan teknik analisa yang dilakukan oleh peneliti adalah, sebagai berikut: Reduksi data, dalam tahap ini penulis akan melakukan pemilihan, dan pemasukan perhatian untuk penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh.

1. Penyajian data, penulis akan mengembangkan sebuah deskripsi informasi tersusun untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data yang lazim digunakan pada langkah ini adalah dalam bentuk teks naratif berdasarkan hasil wawancara, observasi dan data yang didapatkan.
2. Penarikan kesimpulan, pada tahapan ini kesimpulan yang didapatkan oleh penulis masih bersifat sementara dan akan berubah hingga ditemukan bukti yang kuat untuk digunakan pada tahap selanjutnya.

#### **G. Teknik Pengabsahan Data**

Untuk mengabsahkan data diperlukan teknik pemeriksaan dan reduksi data. Teknik keabsahan data di dasarkan pada empat kriteria yaitu kepercayaan, keteralihan, ketergantungan, dan kepastian. Untuk menetapkan keabsahan data dalam penelitian di lapangan perlu data sebagai berikut :

1. Keikutsertaan peneliti di lapangan. Peneliti secara langsung ikut serta dalam proses penelitian di lapangan untuk mendapatkan data yang sesuai dengan permasalahan yang dikaji dari responden sebagai bentuk kepercayaan kepada subjek bahwasanya data yang diteliti itu valid.
2. Triangulasi data merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan orang lain (paket, ahli, dan kompeten) dalam melakukan pengecekan untuk perbandingan terhadap data. Triangulasi data yang digunakan ialah:
  - a) Triangulasi data dengan sumber data, yaitu membandingkan data mengecek data dengan baik tingkat kepercayaan dan akurasi data yang diperoleh dari alat dan waktu yang berbeda.
  - b) Triangulasi data dengan pakar/ahli/kompeten, untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data agar tidak terjadi bias dalam proses pengumpulan data. Dalam hal ini peneliti menggunakan cara sebagai berikut:
    - 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan.
    - 2) Membandingkan pernyataan secara umum dan secara pribadi.
    - 3) Membandingkan pernyataan responden dalam proses penelitian dan sepanjang waktu.
  - c) Triangulasi Waktu, waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Untuk itu, dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara,

observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

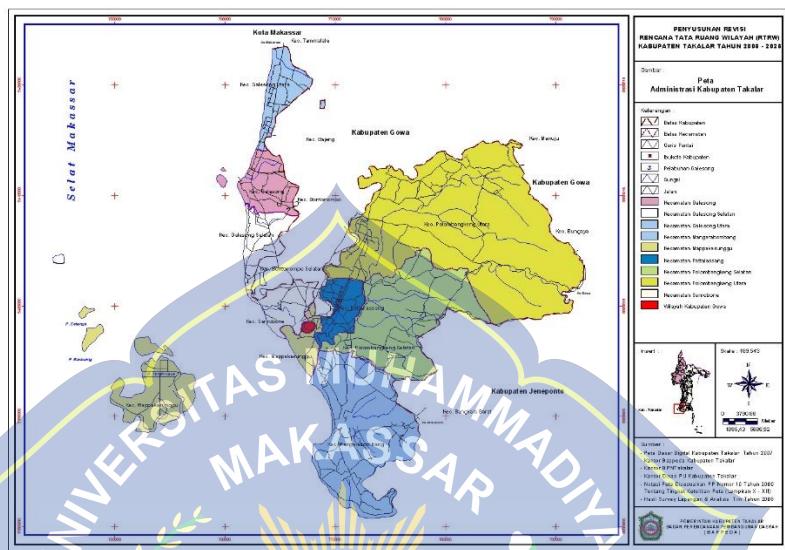
Waktu yang dimaksud disini ialah adanya batasan yang dilakukan oleh peneliti baik waktu dalam segi jam dan hari yang dilakukan pada saat penelitian, bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian datanya.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Objek Penelitian



**Gambar 4.1 Peta Kabupaten Takalar**

Sumber: Pemkab Takalar

#### 1. Gambaran Umum Kabupaten Takalar

Kabupaten Takalar adalah salah satu kabupaten yang terletak di Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia, dengan ibu kotanya berada di Pattallassang. Secara geografis, kabupaten ini terletak di bagian selatan Provinsi Sulawesi Selatan, berbatasan dengan Kota Makassar dan Kabupaten Gowa di utara, Kabupaten Jeneponto dan Kabupaten Gowa di timur, Laut Flores di selatan, serta Selat Makassar di barat.

Memiliki luas wilayah sekitar 566,51 km<sup>2</sup>, Takalar dihuni oleh sekitar 304.856 jiwa berdasarkan data tahun 2021. Wilayahnya didominasi oleh dataran rendah dan pesisir, meskipun juga terdapat

daerah perbukitan. Sebagai daerah pesisir, Takalar memiliki potensi kelautan dan perikanan yang signifikan, serta sektor pertanian yang didukung oleh beberapa sungai penting seperti Sungai Jeneberang. Secara administrasi, Kabupaten Takalar saat ini terdiri dari 10 kecamatan dengan sejumlah desa dan kelurahan. Keunggulan geografis dan potensi sumber daya alam menjadikan Takalar sebagai salah satu daerah yang menarik di Sulawesi Selatan.

Kabupaten Takalar secara geografis terletak di bagian selatan Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia. Posisi astronomisnya berada pada koordinat  $5^{\circ}30' - 5^{\circ}38'$  Lintang Selatan dan  $119^{\circ}22' - 119^{\circ}39'$  Bujur Timur.

Batas-batas wilayah kabupaten Takalar adalah sebagai berikut:

- Sebelah utara: berbatasan dengan Kota Makassar dan kabupaten Gowa
- Sebelah timur: berbatasan dengan Kabupaten Jeneponto dan Kabupaten Gowa
- Sebelah selatan: berbatasan dengan laut Flores
- Sebelah barat: berbatasan dengan Selat Makassar

Topografi Kabupaten Takalar sebagian besar terdiri dari wilayah dataran rendah dan pesisir, dengan ketinggian antara 0 hingga 100 meter di atas permukaan laut. Namun, di beberapa bagian, terutama di Kecamatan Polongbangkeng Utara dan Polongbangkeng Selatan, terdapat daerah perbukitan dengan ketinggian di atas 100 meter di atas

permukaan laut. Wilayah ini juga dialiri oleh beberapa sungai penting seperti Sungai Jeneberang, Sungai Jenetallasa, Sungai Pamakkulu, dan Sungai Jenemarrung. Dengan garis pantai yang panjang, Takalar memiliki karakteristik geografis yang sangat dipengaruhi oleh kondisi maritim.

## **2. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

### **Kabupaten Takalar**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Takalar adalah singkatan dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar. Ini adalah instansi pemerintah daerah yang memiliki peran krusial dalam mengelola dan mengembangkan seluruh aspek kepegawaian Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Takalar. Tugas utamanya mencakup perencanaan kebutuhan pegawai, proses rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, mutasi, promosi, hingga pengurusan pensiun. Semua ini bertujuan untuk memastikan ketersediaan ASN yang berkualitas, profesional, dan berintegritas tinggi demi mendukung kinerja optimal pelayanan publik dan roda pemerintahan di Takalar.

Lebih dari sekadar mengelola administrasi kepegawaian, BKPSDM Kabupaten Takalar juga bertanggung jawab dalam merumuskan kebijakan teknis di bidang kepegawaian, serta memastikan pelaksanaan pembinaan dan pengembangan karier ASN berjalan sesuai peraturan

yang berlaku. Mereka juga berperan penting dalam pengelolaan data dan informasi kepegawaian, melakukan monitoring dan evaluasi, serta menyusun laporan kinerja. Dengan demikian, BKPSDM Kabupaten Takalar menjadi tulang punggung dalam menciptakan sumber daya manusia aparatur yang kompeten dan berdaya saing, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kemajuan daerah.

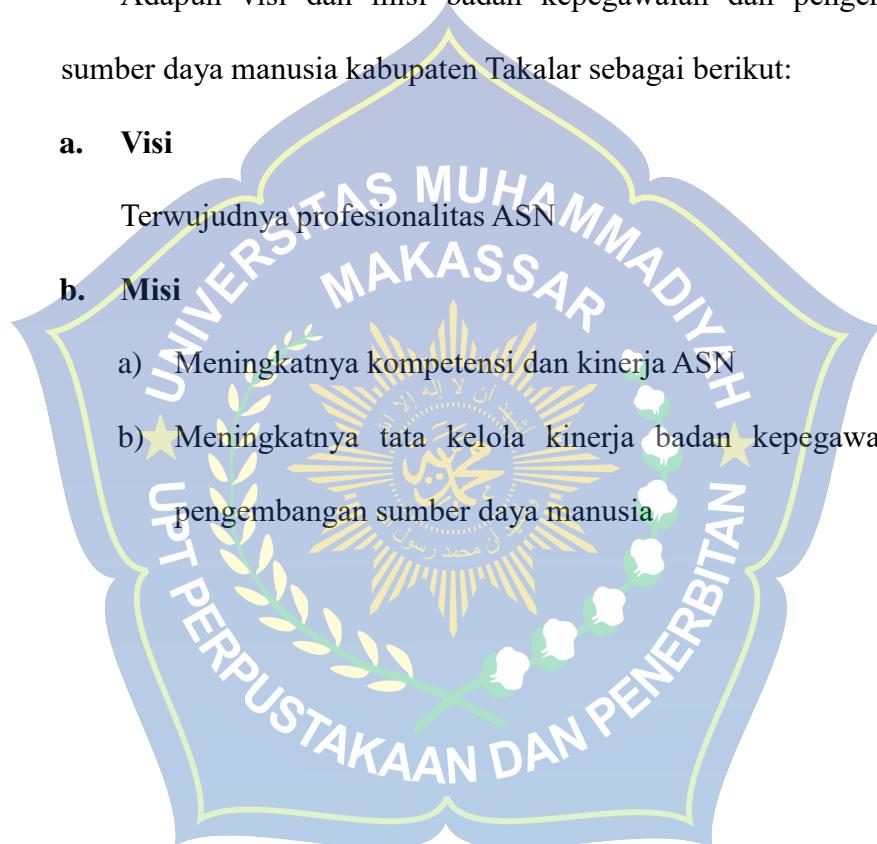
Adapun visi dan misi badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kabupaten Takalar sebagai berikut:

**a. Visi**

Terwujudnya profesionalitas ASN

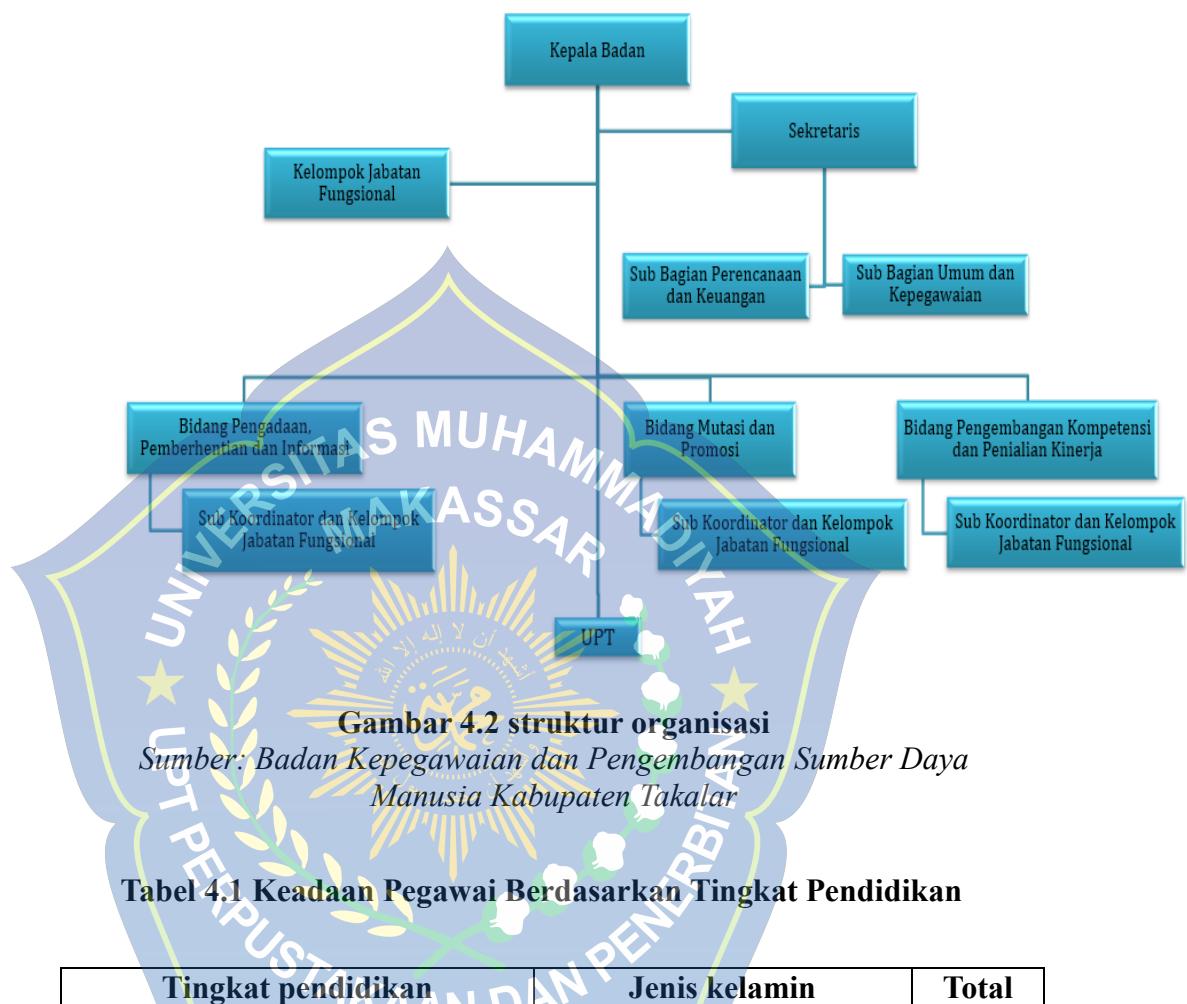
**b. Misi**

- a) Meningkatnya kompetensi dan kinerja ASN
- b) Meningkatnya tata kelola kinerja badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia



### c. Struktur organisasi

#### Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia



**Tabel 4.1 Kedaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat pendidikan	Jenis kelamin		Total
	Laki-laki	Perempuan	
Sekolah dasar	4	1	5
SLTP	17	4	21
SLTP Kejuruan	1	0	1
SLTA	233	111	344
SLTA Kejuruan	28	14	42
SLTA Keguruan	2	0	2
Diploma I	0	4	4
Diploma II	33	48	81
Diploma III/Sarjana muda	41	206	247
Diploma IV	27	145	172
S-1/Sarjana	1.005	1823	2828

S-2	285	331	616
S-3/Doktor	1	1	2
<b>Total</b>	<b>1677</b>	<b>2688</b>	<b>4365</b>

*Sumber: Badan Kependidikan Dan Pengembangan Sumber*

*Daya Manusia Kabupaten Takalar, Tahun 2025*

Berdasarkan tabel, terlihat bahwa sebagian besar responden adalah perempuan, yaitu 2.688 orang dari total 4.365 responden. Ini menunjukkan dominasi perempuan dalam populasi yang disurvei. Jika dilihat dari tingkat pendidikannya, jenjang S-1/Sarjana memiliki jumlah responden terbanyak, yaitu 2.828 orang, yang terdiri dari 1.823 perempuan dan 1.005 laki-laki. Jumlah yang signifikan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi.

Selain itu, terdapat pola menarik pada jenjang pendidikan menengah dan tinggi. Meskipun jenjang SLTA memiliki jumlah responden terbanyak kedua (344 orang) dengan jumlah laki-laki lebih banyak (233 orang), dominasi perempuan kembali terlihat pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi seperti Diploma III/Sarjana Muda, Diploma IV, dan S-2. Hal ini mengindikasikan bahwa perempuan lebih banyak melanjutkan studi ke jenjang pendidikan tinggi, sementara laki-laki memiliki kecenderungan lebih tinggi pada jenjang pendidikan menengah.

**Tabel 4.2 Keadaan Pegawai Berdasarkan Golongan**

<b>Golongan PNS</b>	<b>Jenis kelamin</b>		<b>Total</b>
	<b>Laki-laki</b>	<b>Perempuan</b>	
I/a	0	0	0
I/b	0	0	0
I/c	2	1	3
I/d	5	0	5
II/a	14	2	16
II/b	30	8	38
II/c	88	45	133
II/d	67	33	100
III/a	134	212	346
III/b	175	421	596
III/c	231	283	514
III/d	402	611	1013
IV/a	212	423	635
IV/b	226	498	724
IV/c	88	148	236
IV/d	3	2	5
IV/e	0	1	1
<b>Total</b>	<b>1677</b>	<b>2688</b>	<b>4365</b>

Berdasarkan tabel yang disajikan, mayoritas PNS berada pada golongan III dan IV. Secara keseluruhan, terdapat 4.365 PNS, dengan sebaran yang didominasi oleh golongan III/d (1.013 orang) dan IV/b (724 orang). Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar PNS yang tercatat telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama. Selain itu, jumlah PNS perempuan lebih banyak dari laki-laki, yaitu 2.688 perempuan dibandingkan 1.677 laki-laki, sebuah pola yang konsisten di berbagai golongan.

Pola sebaran berdasarkan jenis kelamin juga menarik untuk dicermati. Pada golongan tingkat rendah, seperti golongan II, jumlah

PNS laki-laki tampak lebih mendominasi, dengan 88 laki-laki dan 45 perempuan pada golongan II/c. Namun, tren ini berbalik drastis pada golongan yang lebih tinggi. Sejak golongan III, terutama III/a ke atas, jumlah PNS perempuan selalu lebih banyak daripada laki-laki. Contohnya, pada golongan III/d dan IV/a, jumlah perempuan hampir dua kali lipat lebih banyak dari laki-laki, menunjukkan keberhasilan perempuan dalam mencapai posisi yang lebih tinggi dalam jenjang karier PNS.

**d. Tugas pokok dan uraian jabatan**

Adapun tugas dan fungsi struktur organisasi badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

**a. Kepala Badan**

Kepala Badan yang mempunyai tugas pokok membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan di bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Menyusun rencana kegiatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

- 1) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas sehingga berjalan lancar;
- 2) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan

- Sumber Daya Manusia untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas;
- 3) Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;
  - 4) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
  - 5) Merumuskan kebijakan daerah di bidang pengadaan pegawai, pemberhentian pegawai, informasi pegawai, mutasi pegawai, promosi pegawai, pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur;
  - 6) Melaksanakan kebijakan daerah di bidang pengadaan pegawai, pemberhentian pegawai, informasi pegawai, mutasi pegawai, promosi pegawai, pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur;
  - 7) Melaksanakan koordinasi penyediaan infrastruktur dan pendukung di bidang pengadaan pegawai, pemberhentian pegawai, informasi pegawai, mutasi pegawai, promosi pegawai, pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur;
  - 8) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia di bidang pengadaan pegawai, pemberhentian pegawai, informasi pegawai, mutasi pegawai, promosi pegawai, pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur;
  - 9) Memantau, pengawasan, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan di bidang pengadaan pegawai, pemberhentian

pegawai, informasi pegawai, mutasi pegawai, promosi pegawai, pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur;

10) Melaksanakan administrasi Badan sesuai prosedur yang berlaku agar tertib administrasi;

11) Menyelenggarakan koordinasi dan konsultasi dengan kementerian, lembaga pemerintah non kementerian dan lembaga lainnya dalam rangka penyelenggaraan urusan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia;

12) Menilai hasil kerja pegawai aparatur sipil Negara dalam lingkungan Badan;

13) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Kepala Badan dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan

14) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

**b. Sekretariat**

Sekretaris yang mempunyai tugas membantu Kepala Badan dalam melaksanakan koordinasi kegiatan, memberikan pelayanan teknis dan administrasi penyusunan program, pelaporan, umum, kepegawaian, hukum, dan keuangan dalam lingkungan Badan. Menyusun rencana kegiatan Sekretariat sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

- 1) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas sehingga berjalan lancar;
- 2) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Sekretariat untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas
- 3) Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;
- 4) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- 5) Mengoordinasikan pelaksanaan kegiatan dalam lingkungan Badan sehingga terwujud koordinasi, sinkronisasi dan integrasi pelaksanaan kegiatan;
- 6) Mengoordinasikan dan melaksanakan penyusunan perencanaan, pengendalian, dan evaluasi serta pelaporan kinerja dan pelaporan keuangan badan;
- 7) Mengoordinasikan dan melaksanakan pelayanan administrasi umum, kepegawaian;
- 8) Mengoordinasikan dan melaksanakan pelayanan ketatausahaan;
- 9) Mengoordinasikan dan melaksanakan urusan rumah tangga Dinas;
- 10) Melaksanakan dan mengoordinasikan pelayanan administrasi keuangan;

- 11) Melaksanakan dan mengoordinasikan administrasi pengadaan, pemeliharaan dan penghapusan barang;
- 12) Mengoordinasikan dan memfasilitasi kegiatan organisasi dan tatalaksana;
- 13) Mengoordinasikan dan melaksanakan pengelolaan kearsipan;
- 14) Mengoordinasikan dan melaksanakan kegiatan kehumasan dan keprotokolan;
- 15) Mengoordinasikan dan melaksanakan pengumpulan, pengolahan, penyajian data dan informasi serta fasilitasi pelayanan informasi;
- 16) Melaksanakan koordinasi dan konsultasi dengan lembaga pemerintah atau nonpemerintah, dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi;
- 17) Menilai hasil kerja pegawai Aparatur Sipil Negara sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 18) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Sekretaris dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan
- 19) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

**c. Sub bagian umum dan kepegawaian;**

Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang mempunyai tugas membantu Sekretaris dalam mengumpulkan bahan dan melakukan urusan ketatausahaan, administrasi pengadaan, pemeliharaan dan penghapusan barang, urusan rumah tangga serta mengelola admininstrasi kepegawaian. Menyusun rencana kegiatan Sub bagian Umum dan Kepegawaian, sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

- 1) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas sehingga berjalan lancar;
- 2) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Sub bagian Umum dan Kepegawaian, untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas;
- 3) Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;
- 4) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- 5) Melakukan pengklarifikasi surat menurut jenisnya;
- 6) Melakukan administrasi dan pendistribusikan naskah dinas masuk dan keluar;
- 7) Melakukan pengelolaan arsip naskah dinas;
- 8) Menyiapkan bahan dan menyusun rencana kebutuhan, pemeliharaan dan penghapusan barang;

- 9) Menyiapkan bahan dan menyusun administrasi pengadaan, pendistribusian, pemeliharaan, inventarisasi dan penghapusan barang;
- 10) Melakukan, menyiapkan dan Mengkoordinasikan pengelolaan urusan rumah tangga;
- 11) Mengkoordinasikan dan melakukan pengumpulan, pengolahan, penyajian data dan informasi serta fasilitasi pelayanan informasi;
- 12) Mempersiapkan dan Mengkoordinasikan pelaksanaan rapat dinas, upacara bendera, kehumasan dan keprotokolan;
- 13) Menyiapkan bahan, menghimpun dan mengelola data kehadiran pegawai;
- 14) Mengkoordinasikan dan memfasilitasi administrasi surat tugas dan perjalanan dinas pegawai;
- 15) Menyiapkan bahan, Mengkoordinasikan dan memfasilitasi kegiatan organisasi dan tatalaksana;
- 16) Menyiapkan bahan dan mengelola administrasi kepegawaian;
- 17) Menyusun rencana kebutuhan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan badan;

- 18) Menyiapkan bahan perumusan kebijakan pembinaan, peningkatan kompetensi, disiplin dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil;
- 19) Menyiapkan bahan, menghimpun dan mengelola Sistem informasi kepegawaian;
- 20) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Sub bagian Umum dan Kepegawaian serta memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan
- 21) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

**d. Sub Bagian Perencanaan Dan Keuangan;**

Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan yang mempunyai tugas membantu Sekretaris dalam mengumpulkan bahan dan melakukan penyusunan rencana program kegiatan, anggaran, penyajian data dan informasi serta penyusunan laporan. Menyusun rencana kegiatan Sub bagian Perencanaan dan Keuangan, sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

- 1) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas sehingga berjalan lancar;
- 2) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Sub bagian Perencanaan dan

Keuangan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas;

- 3) Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;
- 4) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- 5) Mengkoordinasikan, menyiapkan bahan dan melakukan penyusunan perencanaan program, kegiatan dan anggaran;
- 6) Melaksanakan penyusunan bahan Rencana Strategis Badan;
- 7) Melaksanakan penyusunan bahan Rencana Kinerja dan Perjanjian Kinerja sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- 8) Mengumpulkan bahan dan menyusun Laporan Kinerja, Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah dan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Bupati;
- 9) Menyiapkan bahan dan melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja;
- 10) Mengumpulkan bahan, Mengkoordinasikan, rencana kebutuhan gaji pegawai dan rencana proyeksi pendapatan sebagai bahan penyusunan anggaran badan;
- 11) Mengumpulkan bahan, menyusun dan mengelola administrasi keuangan badan;

- 12) Melakukan verifikasi kelengkapan administrasi penatausahaan keuangan badan;
- 13) Mengkoordinasikan pelaksanaan akuntansi pengeluaran dan penerimaan keuangan;
- 14) Menyiapkan bahan dan menyusun laporan keuangan;
- 15) Menyusun realisasi perhitungan anggaran;
- 16) Mengevaluasi pelaksanaan tugas bendaharawan;
- 17) Mengumpulkan bahan, Mengkoordinasikan dan menindaklanjuti laporan hasil pemeriksaan keuangan;
- 18) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan
- 19) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

**e. Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi;**

Kepala Bidang yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, pemberian pendampingan serta pemantauan dan evaluasi di bidang pengadaan, pemberhentian dan informasi. Menyusun rencana kegiatan Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

- 1) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas sehingga berjalan lancar;
- 2) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas;
- 3) Menyusun rancangan mengoreksi, memaraf dan/atau menadatangani naskah dinas;
- 4) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- 5) Merumuskan kebijakan pengadaan, pemberhentian dan informasi;
- 6) Mengkoordinasikan rencana kebutuhan, jenis dan jumlah jabatan untuk pelaksanaan pengadaan Calon Aparatur Sipil Negara dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
- 7) Mengkoordinasikan penyelenggaraan pengadaan dan pengangkatan Calon Aparatur Sipil Negara dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
- 8) Mengkoordinasikan usulan pengangkatan Calon Aparatur Sipil Negara (80%) menjadi Aparatur Sipil Negara (100%);
- 9) Mengkoordinasikan usulan penerbitan Kartu Pegawai;
- 10) Mengkoordinasikan usulan penerbitan Sertifikat Tabungan Pensiun;

- 11) Mengkoordinasikan pelaksanaan administrasi pemberhentian Calon Aparatur Sipil Negara dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
- 12) Mengkoordinasikan penyusunan informasi kepegawaian;
- 13) Mengkoordinasikan pengelolaan data dan pemeliharaan arsip tata naskah kepegawaian Aparatur Sipil Negara;
- 14) Memfasilitasi lembaga profesi Aparatur Sipil Negara;
- 15) Mengevaluasi dan melaporkan kegiatan pengadaan, pemberhentian dan pengelolaan informasi kepegawaian;
- 16) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas bidang pengadaan, pemberhentian dan informasi dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan
- 17) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

**f. Sub bidang pengadaan dan pemberhentian;**

Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas melakukan penyiapan koordinasi, pengkajian, penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, pemantapan serta pemberian pendampingan, pemantauan dan evaluasi di bidang Pengadaan dan Pemberhentian. Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian, sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

- 1) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas sehingga berjalan lancar;
- 2) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas;
- 3) Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;
- 4) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- 5) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;
- 6) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas sehingga berjalan lancar;
- 7) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas;
- 8) Menyusun konsep rencana kebutuhan, jenis dan jumlah jabatan untuk pelaksanaan pengadaan Calon Aparatur Sipil Negara dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
- 9) Mengkoordinasikan penyelenggaraan pengadaan dan pengangkatan Calon Aparatur Sipil Negara dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;

- 10) Mengkoordinasikan usulan pengangkatan Calon Aparatur Sipil Negara (80%) menjadi Aparatur Sipil Negara (100%);
- 11) Mengkoordinasikan usulan penerbitan Kartu Pegawai;
- 12) Mengkoordinasikan usulan penerbitan Sertifikat Tabungan Pensiun;
- 13) Mengkoordinasikan pelaksanaan administrasi pemberhentian Calon Aparatur Sipil Negara dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
- 14) Mengkoordinasikan penyusunan informasi kepegawaian;
- 15) Mengkoordinasikan pengelolaan data dan pemeliharaan arsip tata naskah kepegawaian Aparatur Sipil Negara;
- 16) Memfasilitasi lembaga profesi Aparatur Sipil Negara;
- 17) Mengevaluasi dan melaporkan kegiatan pengadaan, pemberhentian dan pengelolaan informasi kepegawaian;
- 18) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas bidang pengadaan, pemberhentian dan informasi dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan
- 19) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

**g. Sub Bidang Data, Informasi Dan Fasilitasi Profesi Aparatur Sipil Negara;**

Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas melakukan penyiapan koordinasi, pengkajian, penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, pemantapan serta pemberian pendampingan, pemantauan dan evaluasi di bidang data, informasi dan fasilitas Aparatur Sipil Negara. Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Data, Informasi dan Fasilitasi Profesi Aparatur Sipil Negara sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

- 1) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas sehingga berjalan lancar;
- 2) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Sub Bidang Data, Informasi dan Fasilitasi Profesi Aparatur Sipil Negara untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas;
- 3) Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;
- 4) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- 5) Merencanakan pengembangan Sistem informasi kepegawaian;
- 6) Mengelola sistem informasi kepegawaian;
- 7) Menyusun data kepegawaian dan memelihara arsip tata naskah kepegawaian Aparatur Sipil Negara;
- 8) Melakukan fasilitas perbaikan data kepegawaian Aparatur Sipil Negara;

- 9) Mengevaluasi Sistem informasi kepegawaian;
- 10) Merencanakan dan melaksanakan fasilitas kelembagaan profesi Aparatur Sipil Negara (Korps Pegawain Republik Indonesia dan lembaga profesi Aparatur Sipil Negara lainnya);
- 11) Mengkoordinasikan tata hubungan kerja di setiap jenjang kepengurusan;

12) Melakukan penyiapan bahan pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang Data, Informasi dan Fasilitasi Profesi Aparatur Sipil Negara; dan

13) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

#### **h. Bidang Mutasi Dan Promosi;**

Kepala Bidang yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, pemberian pendampingan serta pemantauan dan evaluasi di bidang mutasi dan promosi.

Menyusun rencana kegiatan Bidang mutasi dan promosi;

- 1) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas sehingga berjalan lancar;
- 2) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Bidang Mutasi dan Promosi untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas.

- 3) Menyusun rancangan mengoreksi, memaraf dan/atau menadatangani naskah dinas;
- 4) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- 5) Merumuskan kebijakan Mutasi dan Promosi;
- 6) Menyelenggarakan proses mutasi dan promosi;
- 7) Mengkoordinasikan pelaksanaan mutasi dan promosi;
- 8) Memverifikasi dokumen mutasi dan promosi;
- 9) Mengevaluasi dan pelaporan pelaksanaan mutasi dan promosi;
- 10) Melakukan pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang mutasi dan promosi;
- 11) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan;
- 12) Melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

**i. Sub Bidang Mutasi dan Kepangkatan;**

Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas melakukan penyiapan koordinasi, pengkajian, penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, pemantapan, serta pemberian pendampingan, pemantauan dan evaluasi di bidang Mutasi dan Kepangkatan. Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Mutasi dan Kepangkatan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

- 1) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas sehingga berjalan lancar;
- 2) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Sub Bidang Mutasi dan Kepangkatan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas.
- 3) Menyusun rancangan mengoreksi, memaraf dan/atau menadatangani naskah dinas;
- 4) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- 5) Mengelola Merencanakan dan melaksanakan mutasi Aparatur Sipil Negara;
- 6) Mengelola penempatan dalam jabatan Aparatur Sipil Negara;
- 7) Memverifikasi dokumen mutasi;
- 8) Melaksanakan administasi penempatan dari dan dalam jabatan pegawai berdasarkan klasifikasi jabatan;
- 9) Mengevaluasi dan pelaporan kegiatan mutasi;
- 10) Mengevaluasi kegiatan mutasi;
- 11) Melaksanakan fasilitasi mutasi Aparatur Sipil Negara;
- 12) Membuat daftar penjagaan kenaikan pangkat;
- 13) Mengelola kenaikan pangkat Aparatur Sipil Negara;
- 14) Memverifikasi Draft Keputusan Kenaikan Pangkat;
- 15) Memproses Kenaikan Gaji Berkala;

16) Mengevaluasi dan pelaporan hasil kegiatan kenaikan pangkat

17) Aparatur Sipil Negara kepangkatan;

18) Melaksanakan fasilitas kenaikan pangkat Aparatur Sipil Negara;

19) Melakukan penyiapan bahan pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang mutasi dan kepangkatan;

20) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan

21) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

**j. Sub Bidang Pengembangan Karir dan Promosi;**

Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas melakukan penyiapan koordinasi, pengkajian, penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, pemantapan, serta pemberian pendampingan, pemantauan dan evaluasi di bidang Karier dan Promosi. Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Pengembangan Karier dan Promosi sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

1) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas sehingga berjalan lancar;

2) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Sub Bidang Pengembangan Karier

dan Promosi untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas.

- 3) Menyusun rancangan mengoreksi, memaraf dan/atau menadatangani naskah dinas;
- 4) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- 5) Menyusun pedoman pola pengembangan karier;
- 6) Menyusun Daftar Urut Kepangkatan;
- 7) Menganalisis dan memverifikasi berkas usulan promosi;
- 8) Melaksanakan proses promosi Aparatur Sipil Negara;
- 9) Mengevaluasi dan pelaporan pengembangan karir dan promosi Aparatur Sipil Negara;
- 10) Melaksanakan fasilitasi pengembangan karir dan promosi Aparatur Sipil Negara;
- 11) Melakukan penyiapan bahan pematauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengembangan karier dan promosi;
- 12) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan
- 13) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

**k. Bidan Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja**

**Aparatur;**

Kepala Bidang yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, pemberian pendampingan serta pemantauan dan evaluasi di bidang pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur. Menyusun rencana kegiatan Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur;

- 1) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas sehingga berjalan lancar;
- 2) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas.
- 3) Menyusun rancangan mengoreksi, memaraf dan/atau menadatangani naskah dinas;
- 4) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- 5) Merumuskan bahan kebijakan pengembangan karier Aparatur Sipil Negara kompetensi;
- 6) Mengkoordinasikan dan kerja sama pelaksanaan seleksi jabatan;
- 7) Mengelola administrasi peningkatan kapabilitas aparatur;
- 8) Melaksanakan pengembangan dalam jabatan fungsional;
- 9) Mengevaluasi pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur;

- 10) Membuat kajian kebijakan pengembangan Aparatur;
- 11) Merumuskan bahan kebijakan Penilaian Kinerja dan penghargaan;
- 12) Merencanakan pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja dan penghargaan serta mengkoordinir kegiatan penilaian kinerja;
- 13) Mengevaluasi hasil penilaian kinerja;
- 14) Memverifikasi usulan pemberian penghargaan;
- 15) Mengkoordinasikan usulan pemberian penghargaan;
- 16) Mengevaluasi dan pelaporan Penilaian Kinerja dan Penghargaan;
- 17) Membuat kajian Penilaian Kinerja dan Penghargaan;
- 18) Menyiapkan bahan dan data untuk penetapan kedudukan hukum aparatur;
- 19) Melakukan pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur;
- 20) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan
- 21) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya

## **I. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi;**

Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas melakukan penyiapan koordinasi, pengkajian, penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, pemantapan, serta pemberian pendampingan, pemantauan dan evaluasi di bidang pendidikan dan pelatihan dan pengembangan kompetensi. Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

- 1) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas sehingga berjalan lancar;
- 2) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Sub Bidang Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas.
- 3) Menyusun rancangan mengoreksi, memaraf dan/atau menadatangani naskah dinas;
- 4) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- 5) Menyusun daftar kebutuhan pendidikan dan pelatihan penjenjangan dan sertifikasi;
- 6) Mengelola administrasi pendidikan dan pelatihan dan sertifikasi Aparatur Sipil Negara dan pendidikan lanjutan Aparatur Sipil Negara;

- 7) Menginventaris data calon peserta pendidikan dan pelatihan penjenjangan, teknis dan fungsional;
- 8) Mengusulkan peserta pendidikan dan pelatihan penjenjangan dan peserta sertifikasi sesuai bidang keahlian;
- 9) Mengkoordinasikan dan kerja sama pelaksanaan pendidikan dan pelatihan;
- 10) Memproses usulan peningkatan kualifikasi pendidikan;
- 11) Mengevaluasi dan melaporkan hasil kegiatan pendidikan dan pelatihan, sertifikasi Aparatur Sipil Negara dan sertifikasi pejabat fungsional;
- 12) Melaksanakan fasilitas pendidikan dan pelatihan dan sertifikasi Aparatur Sipil Negara;
- 13) Menyusun daftar kebutuhan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional;
- 14) Mengusulkan peserta pendidikan dan pelatihan teknis fungsional;
- 15) Membuat konsep pelaksanaan seleksi jabatan;
- 16) Mengelola sosialisasi dan informasi jabatan fungsional Aparatur Sipil Negara;
- 17) Melaksanakan fasilitas kegiatan pengembangan kompetensi;
- 18) Memverifikasi berkas usulan kompetensi teknis, manajerial dan sosial;

- 19) Menganalisis metode yang akan digunakan dalam pengembangan kompetensi aparatur;
- 20) Melakukan penyiapan bahan pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pendidikan, pelatihan dan pengembangan kompetensi;
- 21) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
- 22) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

**m. Sub Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur;**

Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas melakukan penyiapan koordinasi, pengkajian, penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, pemantapan, serta pemberian pendampingan, pemantauan dan evaluasi di bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur. Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;

- 1) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas sehingga berjalan lancar;
- 2) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Sub Bidang Penilaian Kinerja dan

Penghargaan Aparatur untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas.

- 3) Menyusun rancangan mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;
- 4) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
- 5) Mengevaluasi dan pelaporan hasil kegiatan penilaian kinerja dan penghargaan aparatur;
- 6) Merencanakan dan melaksanakan penilaian dan evaluasi kinerja dan penghargaan aparatur;
- 7) Membuat informasi terkait hasil indikator penilaian kinerja aparatur;
- 8) Menganalisis hasil penilaian kinerja aparatur;
- 9) Mengevaluasi dan pelaporan hasil pelaksanaan penilaian kinerja aparatur;
- 10) Melaksanakan fasilitasi penilaian dan evaluasi kinerja aparatur;
- 11) Mengelolah pemberian tanda jasa dan penghargaan bagi aparatur;
- 12) Mengevaluasi pelaksanaan pemberian penghargaan dan tanda jasa aparatur;
- 13) Melaksanakan fasilitasi disiplin Aparatur Sipil Negara dan Pemberian penghargaan Aparatur Sipil Negara;

- 14) Mengumpulkan bahan dan data untuk penetapan kedudukan hukum aparatur;
- 15) Melakukan analisis, usulan dan menyelesaikan sengketa hukum aparatur;
- 16) Mengelola penyelesaian pelanggaran disiplin Aparatur Sipil Negara;
- 17) Melaksanakan pelayanan proses izin perceraian aparatur;
- 18) Melaksanakan pelayanan cuti aparatur;
- 19) Melakukan penyiapan bahan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan kegiatan di bidang penilaian kinerja dan penghargaan aparatur;
- 20) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan
- 21) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

**n. Kelompok Jabatan Fungsional**

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas Membantu

Kepala Badan dalam menyiapkan, melakukan dan menyelesaikan kegiatan perencanaan pembangunan daerah, penelitian dan pengembangan.

## B. Hasil penelitian

Penerapan merit sistem dalam pengembangan karier ASN merupakan dasar penting untuk menciptakan birokrasi profesional dan akuntabel. Sistem ini menempatkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai tolok ukur utama dalam rekrutmen, penempatan, promosi, hingga pensiun, sehingga nepotisme dan subjektivitas dapat dikesampingkan.

Dalam praktiknya, merit sistem memastikan promosi jabatan, mutasi, dan rotasi didasarkan pada evaluasi kinerja, rekam jejak prestasi, serta relevansi kompetensi ASN dengan posisi yang diisi. Penempatan ASN dilakukan melalui analisis kebutuhan organisasi dan profil kompetensi, bukan karena kedekatan personal atau intervensi pihak tertentu. Merit sistem juga mendorong ASN untuk terus meningkatkan kapasitas melalui pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi, karena peluang karier ditentukan oleh kinerja dan kompetensi. Instansi pemerintah dituntut menyediakan fasilitas pengembangan diri dan menyusun jalur karier yang jelas guna mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Manfaat merit sistem sangat besar, mulai dari peningkatan efisiensi birokrasi, motivasi kerja ASN, hingga pencegahan praktik korupsi dan kolusi. Dengan transparansi dan keadilan dalam pengembangan karier, sistem ini memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintah dan menjadi instrumen strategis mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik serta pelayanan publik yang prima.

Adapun hasil penelitian berdasarkan indikator sistem merit menurut merriam-webster (2004), penerapan merit sistem dalam pengembangan karier aparatur sipil negara di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia diuraikan sebagai berikut:

### **1. Kriteria Promosi yang Jelas**

Kriteria promosi yang jelas dalam merit sistem di BKPSDM Takalar didasarkan pada tiga pilar: kualifikasi, kompetensi, dan kinerja ASN. Promosi mempertimbangkan pendidikan dan syarat jabatan, hasil asesmen objektif atas kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural, serta capaian kinerja melalui SKP. Dengan demikian, ASN yang dipromosikan adalah yang paling cakap, berkapasitas, dan berkontribusi nyata, sehingga tercipta keadilan dan profesionalisme dalam manajemen karier.

#### **a. Kompetensi yang relevan dengan jabatan**

Kompetensi yang relevan dengan jabatan sangat penting dalam sistem merit karena menjadi fondasi utama untuk memastikan penempatan individu yang tepat di posisi yang tepat. Kompetensi manajerial dan kompetensi teknis merupakan dua pilar utama yang menjadi rujukan krusial dalam sistem merit, memastikan penempatan pejabat yang tepat dan berintegritas.

##### **1) Kompetensi Teknis**

Kompetensi teknis adalah kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan khusus yang diperlukan ASN untuk melaksanakan tugas di BKPSDM, meliputi manajemen kepegawaian,

pengembangan aparatur, pengelolaan data, serta pelayanan administrasi sesuai regulasi.

#### a) Spesialisasi Pendidikan

Spesialisasi pendidikan dalam kompetensi teknis adalah kesesuaian latar belakang pendidikan ASN dengan bidang tugas yang diemban. Relevansi jurusan dengan pekerjaan meningkatkan kompetensi teknis karena memberi dasar pengetahuan dan keterampilan spesifik, sehingga ASN dapat bekerja profesional, efektif, dan sesuai standar organisasi.

Tabel 4.3 Spesialisasi Pendidikan

No.	Nama pejabat dan jabatan	Jurusan	Keterangan
1.	H. zulkarnain, SH.M.M (Plt. Kepala badan)	-Sarjana Hukum -Magister Manajemen	Kompeten
2.	Muhammad husni, S.Pt.M.M (kabid pengadaan, pemberhentian dan informasi)	-Sarjana Peternakan -Magister Manajemen	Tidak kompeten
3.	Muhammad sayuti, S.Kom., M.AP ( kabid mutasi dan promosi)	-Sarjana Komputer -Magister Administrasi Publik	Kompeten
4.	Yaomil ahsan, S.STP, M.M (kabid pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur)	-Ilmu Pemerintahan -Magister Manajemen	Kompeten

*Sumber: badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia*

Berdasarkan analisis relevansi jurusan pendidikan dengan tugas jabatan, diketahui bahwa dari empat pejabat di BKPSDM, tiga di antaranya dinilai kompeten, yaitu H. Zulkarnain, S.H., M.M., Muhammad Sayuti, S.Kom., M.AP., dan Yaomil Ahsan, S.STP., M.M., karena memiliki latar belakang pendidikan dan keahlian yang sesuai dengan bidang manajemen kepegawaian serta pengalaman kerja yang relevan. Sementara itu, Muhammad Husni, S.Pt., M.M. dinilai tidak kompeten secara langsung, karena pendidikan

S1-nya di bidang peternakan kurang relevan dengan tugas di bidang pengadaan, pemberhentian, dan informasi kepegawaian, meskipun telah menempuh pendidikan S2 di bidang manajemen, sehingga memerlukan penguatan kompetensi teknis melalui pelatihan yang sesuai.

#### b) Pelatihan Teknis

Pelatihan teknis adalah pengembangan kemampuan ASN melalui kursus atau diklat sesuai bidang tugas, untuk meningkatkan penguasaan substansi, memperbarui pengetahuan, dan memastikan kinerja yang efektif serta profesional.

**Tabel 4.4 Pelatihan Teknis**

No.	Nama pejabat dan jabatan	Jenis pelatihan teknis	Keterangan
1.	H. zulkarnain. SH.M.M (Plt. Kepala badan)	-Diklat Manajemen SDM -Diklat Rencana Strategis -Pelatihan Kepemimpinan Administrator -Diklat Kebijakan Publik	Kompeten
2.	Muhammad husni, S.Pt.M.M (kabid pengadaan, pemberhentian dan informasi)	- Pelatihan Kepemimpinan Administrator	Tidak kompeten
3.	Muhammad sayuti, S.Kom., M.AP (kabid mutasi dan promosi)	- Pelatihan Kepemimpinan Administrator	Tidak kompeten
4.	Yaomil ahsan, S.STP, M.M (kabid pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur)	- Pelatihan Kepemimpinan Administrator	Tidak kompeten

*Sumber: badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia*

Berdasarkan data pelatihan teknis yang diikuti, hanya H. Zulkarnain, S.H., M.M. yang dinilai kompeten karena telah mengikuti berbagai pelatihan yang relevan dengan tugas jabatan, seperti manajemen SDM, perencanaan strategis, kepemimpinan administrator, dan kebijakan publik. Sementara itu, Muhammad Husni, S.Pt., M.M., Muhammad Sayuti, S.Kom., M.AP., dan Yaomil Ahsan, S.STP., M.M. dinilai belum kompeten karena hanya

mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Administrator tanpa didukung pelatihan teknis lain yang secara langsung mendukung tugas dan fungsi jabatan masing-masing.

## 2) Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial merujuk pada kemampuan pegawai, khususnya pejabat struktural, dalam mengelola organisasi, sumber daya, dan pegawai secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kompetensi ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengambilan keputusan, kepemimpinan, serta koordinasi lintas unit kerja.

### a) Pengalaman kepemimpinan

Pengalaman kepemimpinan dalam kompetensi manajerial adalah keterlibatan ASN dalam memimpin tim atau unit kerja untuk mencapai target, yang melatih kemampuan mengambil keputusan, mengelola sumber daya, serta meningkatkan komunikasi, koordinasi, dan tanggung jawab.

**Tabel 4.5 Pengalaman Kepemimpinan**

No.	Nama Pejabat Dan Jabatan	Jabatan Lama	Jabatan Baru	Keterangan
1.	H. zulkarnain. SH.M.M (Plt. Kepala badan)	Kepala Bagian Hukum	Sekretaris/Plt. Kepala Badan)	Kompeten
2.	Muhammad husni, S.Pt.M.M	Kepala Bidang Kepemudaan	Kabid Pengadaan,	Tidak kompeten

	(kabid pengadaan, pemberhentian dan informasi)		Pemberhentian Dan Informasi	
3.	Muhammad sayuti, S.Kom., M.AP ( kabid mutasi dan promosi)	Analis SDM Aparatur Ahli Muda	Kabid Mutasi Dan Promosi	Kompeten
4.	Yaomil ahsan, S.STP, M.M (kabid pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur)	Analis SDM Aparatur Ahli Muda	Kabid Pengembangan Kompetensi Dan Penilaian Kinerja Aparatur	Kompeten

*Sumber: badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia*

Berdasarkan analisis jabatan, H. Zulkarnain, S.H.,

M.M. dinilai kompeten karena pengalaman sebagai Kepala Bagian Hukum mendukung tugas sebagai Sekretaris/Plt. Kepala Badan. Muhammad Husni, S.Pt., M.M. dinilai tidak kompeten karena jabatan lamanya di bidang kepemudaan kurang relevan dengan tugas di bidang pengadaan, pemberhentian, dan informasi kepegawaian. Sementara itu, Yaomil Ahsan, S.STP., M.M. dinilai kompeten karena pengalaman sebagai Analis SDM Aparatur relevan dengan tugas pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur.

Selanjutnya wawancara yang dilakukan dengan kepala bidang mutasi dan promosi terkait dengan kompetensi teknis dan manajerial yang menjadi rujukan pelaksanaan promosi jabatan:

“Sebenarnya dalam promosi jabatan itu kompetensi teknis itu sangat penting. misalnya pendidikan. Pendidikan itu sangat berpengaruh terhadap kepegawaian. Di kabupaten Takalar itu sendiri masih banyak pegawai yang sarjana pendidikan menduduki jabatan struktural, dan kami dari BKPSDM memberikan pertimbangan kepada bupati Takalar supaya bisa menyesuaikan dengan merit sistem, dan juga ada beberapa pejabat yang kami tinjau ulang karena katanya tidak sesuai dengan merit sistem. sama halnya juga dengan kompetensi manajerial, kompetensi manajerial yang paling penting adalah diklat. Diklat yang pernah dikuti oleh seorang pegawai yang paling berpengaruh, diklat yang pernah diikuti harus disesuaikan penempatan jabatan dilihat riwayat diklatnya terlihat perbedaan antara pegawai yang pernah mengikuti diklat dengan pegawai yang tidak mengikuti diklat. Dan sekarang BKN menerapkan manajemen talenta yang harus disesuaikan dengan jabatan.” (Hasil wawancara MS, Rabu 02 Juli 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam proses promosi jabatan di Kabupaten Takalar, kompetensi teknis menjadi faktor yang sangat penting, terutama yang berkaitan dengan pendidikan. Pendidikan dipandang sebagai dasar dalam menentukan kecocokan ASN dengan jabatan yang akan ditempati. Namun, masih ditemukan kondisi di mana sejumlah pegawai dengan latar belakang sarjana pendidikan justru menduduki jabatan struktural yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian dengan prinsip merit sistem. Oleh karena itu, BKPSDM berupaya memberikan pertimbangan kepada Bupati Takalar agar promosi jabatan lebih selaras dengan kualifikasi pendidikan, bahkan sampai meninjau ulang

penempatan beberapa pejabat yang dianggap tidak sesuai dengan aturan merit sistem.

Selain itu, wawancara juga menekankan pentingnya kompetensi manajerial yang sangat dipengaruhi oleh pengalaman mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat). Riwayat diklat dianggap sebagai salah satu indikator utama dalam menentukan kesiapan seorang ASN untuk menduduki jabatan tertentu, karena pegawai yang pernah mengikuti diklat dinilai memiliki perbedaan signifikan dalam hal kemampuan manajerial dibandingkan mereka yang belum pernah. Sejalan dengan hal ini, Badan Kepegawaian Negara (BKN) menerapkan manajemen talenta yang mewajibkan penyesuaian antara riwayat diklat, kompetensi, dan jabatan yang ditempati. Hal ini diharapkan dapat mendorong pengisian jabatan yang lebih objektif, profesional, serta sesuai dengan prinsip meritokrasi.

**b. Kinerja yang terukur dan didokumentasikan**

Proses promosi pegawai harus didasarkan pada kinerja yang terukur dan transparan, khususnya melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). SKP adalah instrumen penting dalam sistem manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang digunakan untuk merencanakan, memantau, dan menilai capaian kinerja individu. Dengan kata lain, seorang pegawai tidak dipromosikan hanya karena masa kerja atau kedekatan, melainkan karena bukti nyata kontribusi dan pencapaian target kerja yang telah ditetapkan dan disepakati di awal periode.

**Tabel 4.6 Tabel Capaian Kinerja**

No.	Jabatan	Capaian kinerja
1.	Kepala badan	Mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan kebijakan kepegawaian berbasis sistem merit, memastikan promosi jabatan sesuai kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.
2.	Kabid mutasi dan promosi	Melaksanakan proses mutasi dan promosi pegawai secara cepat, tepat, dan objektif sesuai kebutuhan organisasi dan hasil penilaian kinerja.
3.	Kabid pengadaan, pemberhentian, dan informasi	Mengelola pengadaan CPNS dan PPPK, proses pemberhentian pegawai, serta penyediaan informasi kepegawaian yang akurat dan tepat waktu.
4.	Kabid pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur	Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan struktural, teknis, dan fungsional, serta melakukan penilaian kinerja aparatur secara berkala berdasarkan indikator yang terukur.

*Sumber: badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia*

Capaian kinerja pada BKPSDM Kabupaten Takalar menunjukkan bahwa Kepala Badan berperan strategis dalam mengarahkan kebijakan kepegawaian yang berlandaskan prinsip sistem merit, termasuk memastikan promosi jabatan dilakukan sesuai kualifikasi, kompetensi, dan kinerja ASN secara transparan. Kabid Mutasi dan Promosi berhasil mengelola perpindahan dan pengangkatan pegawai secara cepat, tepat, dan objektif. Kabid Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi mengoptimalkan proses rekrutmen CPNS dan PPPK, pemberhentian pegawai, serta penyajian informasi kepegawaian yang akurat. Sementara itu, Kabid Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur

fokus pada peningkatan kapasitas ASN melalui program pelatihan dan evaluasi kinerja yang terukur dan berkesinambungan.

Adapun contoh sasaran kinerja pegawai (SKP) sebagai berikut:

EVALUASI KINERJA PEGAWAI							
JABATAN FUNGSIONAL PEMBINA MUTU HASIL KELAUTAN DAN PERIKANAN AHLI MUDA							
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF							
PERIODE PENILAIAN : I-II-III-IV—AKHIR							
DINAS PERIKANAN KABUPATEN TAKALAR				PERIODE PENILAIAN 01 JANUARI S.D. 31 DESEMBER 2022			
PEGAWAI YANG DINILAI				PEJABAT PENILAI KINERJA			
Nama	ABDUL MUIS, S.Sos	Nama	H. ZAINUDDIN, S.Pt				
NIP	19730614 201001 1 007	NIP	19770326 200701 1 008				
Pangkat/Gol Ruang	Pemda, III/c	Pangkat/Gol Ruang	Pembina, IV/a				
Jabatan	JF. Pembina Mutu Hasil Kelautan dan Perikanan Ahli Muda	Jabatan	Kepala Bidang Pemberdayaan Nelayan, Pembudidaya Ikan dan Petambak Garam				
Unit Kerja	Kepala Bidang Pemberdayaan Nelayan, Pembudidaya Ikan dan Petambak Garam	Unit Kerja	Bidang Pemberdayaan Nelayan, Pembudidaya Ikan dan Petambak Garam				
CAPIAAN KINERJA ORGANISASI							
ISTIMEWA / BAIK / SUTU PERBAIKAN / KURANG / SANGAT KURANG							
POLA DISTRIBUSI							
HASIL KERJA							
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET / SESUAI EKSPERIANSI		UMPAH BALIK BERKESINAMBUNGAN BERDASARAN BUKTI DUKUNG
					(1)	(2)	
A. UTAMA							
1	Pelayanan Pemberian Surat Keterangan Terdaftar (SKT) kepada kelompok pelaku usaha perikanan yang sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP)	Identifikasi dan Verifikasi Kelompok pelaku Usaha Perikanan yang sesuai Standar Operasional Prosedur	Kuantitas	Jumlah Surat Keterangan Terdaftar yang dibuat untuk kelompok pelaku usaha perikanan	167 Surat Keterangan Terdaftar (SKT)	167 Berdasarkan jumlah dokumen Surat Keterangan Terdaftar	Pimpinan : Mantap, layanan pemberian SKT yang ada di bidang pemberdayaan nelayan, pembudidaya ikan dan petambak garam sudah sesuai dengan SOP dan berjalan dengan baik.
				Kualitas	Layanan yang diberikan sesuai dengan SOP yang telah diterapkan	100 % sesuai SOP	
2	Pemulihiran data produksi olahan perikanan skala mikro dan kecil yang okura	Update dan Informasi Produk UPI Skala Mikro dan Kecil	Waktu	Sesuai waktu pelayanan yang diberikan	12 Bulan (Januari s.d. Desember 2022)	12 Bulan Berdasarkan penilaian pimpinan	Pimpinan : Bagus, semua pendataan dan penyusunan laporan terusur dengan baik dan tepat waktu. Lanjutkan kegiatan di tahun berikutnya, dan tindak lanjut apa yang menjadi masukan teman-teman
				Kuantitas	Jumlah data produksi UPI skala mikro dan kecil	135 Unit Pengelahan Ikan (UPI)	
			Kualitas	Kesesuaian data dengan kondisi di lapangan	100 Persen sesuai	95 Persen berdasarkan laporan validator	Pimpinan : Bagus, semua pendataan dan penyusunan laporan terusur dengan baik dan tepat waktu. Lanjutkan kegiatan di tahun berikutnya
				Waktu	Sesuai waktu yang ditetapkan dalam update data produksi olahan	12 Bulan (Januari s.d. Desember 2022)	

NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET / SESUAI EKSPERKASI	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAK BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
							(1)	(2)
3	Bimbingan Teknis Pelaku Usaha Perikanan yang sesuai dengan bidang usaha	Penyebarluasan Informasi, Publikasi dan Promosi pelaku usaha perikanan tentang mutu dan keamanan hasil kelautan dan perikanan	Kuantitas	Jumlah kegiatan bimbingan teknis pelaku usaha perikanan	3 Bimtek	2 Bimtek	Pimpinan : Meskipun target tidak dapat terpenuhi karena kurangnya waktu dan anggaran namun saya tetap mengapresiasi saudara karena dapat mendorong petambak guna untuk memperbaiki dan memperluas pengetahuan serta kompetensinya	(8)
				Kualitas	Kemampuan bantang pelaku usaha dengan bimbingan teknis yang dilakukan	100 Persen sesuai	100 Persen berdasarkan data peserta bimtek	
				Waktu	Rata-rata lama pelaku usaha yang mengikuti bimtek	3 Hari	3 Hari Berdasarkan penilaian pimpinan	
4	Terselenggaranya pembinaan dan pendampingan keteknologi yang sesuai dengan Kepmen KP Nomor : KEP 14/MEN/2012	Pembinaan Kelayakan dasar good manufacturing practices, sertifikasi standar operasional Prosedur di Unit Pengelahan ikan skala kecil	Kuantitas	Jumlah kelompok yang dibina dan didampingi sesuai dengan Kepmen KP Nomor : KEP 14/MEN/2012	8 Kelompok	8 Kelompok	Pimpinan : Bagus, sesuai kualitas pembinaan dan pendampingan meningkat, mendapat minat dan kemandirian kelembagaan kelompok.	(8)
				Kualitas	Kelompok yang dibina sesuai aturan	100 Persen dari jumlah kelompok	95 Persen berdasarkan jumlah kelompok yang diikunjungi	
				Waktu	Rata-rata waktu yang digunakan dalam pembinaan	8 Jam	8 Jam Berdasarkan laporan pelaksanaan	

## B. TAMBAHAN

NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET / SESUAI EKSPERKASI	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAK BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG							
							(1)	(2)						
<b>RATING HASIL KERJA* DIATAS EKSPERKASI / SESUAI EKSPERKASI / DIBAWAH EKSPERKASI</b>														
<b>PERILAKU KERJA</b>														
<p><b>1. Berorientasi Pelayanan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>• Cepat, akurat, sopan, dan dapat dijangkau</li> <li>• Melakukan pertemuan tidak bermuatan</li> </ul> <p>• Mampu memberikan layanan yang prima kepada masyarakat yang membutuhkan pelayanan</p> <p>Pimpinan : Memimpin rata-rata pegawai puas dengan layanan yang ada di bawah anda. Tingkatkan</p>														
<p><b>2. Akuntabel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cernat</li> <li>• Mengintegrasikan tugas dan tanggung jawab</li> <li>• Melakukan koreksi dan koreksi secara bertanggung jawab efektif dan efisien</li> <li>• Tidak merugikan kepentingan keberadaan jabatan</li> </ul> <p>Mampu memberikan pertanggungjawaban atas tugas dan tanggung jawab yang terjadi</p> <p>Pimpinan : Bagus, rata-rata pegawai puas dengan tugas yang terlaksana</p>														
<p><b>3. Kompeten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki keterampilan dan pengetahuan yang seluruh berulah</li> <li>• Membantu orang lain belajar</li> <li>• Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik</li> </ul> <p>Tingkatkan kompetensi diri, karena tujuan anda cukup berat sehingga perlu kompetensi yang optimal</p> <p>Pimpinan : Pak Zainuddin, sangat kompeten dengan pelaksanaan tugas pokok bidang</p>														
<p><b>4. Harmonia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</li> <li>• Suka menolong orang lain</li> <li>• Menghormati lingkungan kerja yang kondusif</li> </ul> <p>Memberikan kesempatan yang sama dan berpasang antara kepala sebagian pegawai</p> <p>Pimpinan : Lingkungan dan hubungan seantara pegawai yang ada di bawah anda sangat harmonis dan kondusif</p>														
<p><b>5. Loyal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meltias dan teguh ikutserta Pancasila, Undang-Undang Dasar</li> </ul> <p>Pimpinan :</p>														

NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET / SESUAI EKSPERKASI	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	UMPAK BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG							
							(1)	(2)						
<b>RATING PERILAKU KERJA</b> DIATAS EKSPERKASI / SESUAI EKSPERKASI / DIBAWAH EKSPERKASI														
<b>PERILAKU PEGAWAI</b> SANGAT BAIK / BAIK / BUTUH PERBAIKAN / KURANG / MISCONDUCT / SANGAT KURANG														
<p><b>6. Adaptif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan</li> <li>• Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas</li> <li>• Bertindak praktis</li> </ul> <p>Cepat-pantas beradaptasi perubahan regulasi yang berlaku dengan cepat</p> <p>Pimpinan : Cukup adaptif dengan perubahan regulasi</p>														
<p><b>7. Kolaboratif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membentuk kemitraan kepada berbagai pihak untuk hasil yang maksimal</li> <li>• Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah</li> <li>• Menggerakkan pemenuhan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama</li> </ul> <p>Baik koordinasi dengan lembaga atau timnya terkait dengan tujuan anda, agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan baik</p> <p>Pimpinan : Kerjasama yang dijalankan dengan lembaga dan OPD terkait sangat bagus, pertahankan</p>														

Takalar, 31 Desember 2022  
Pejabat : *[Signature]*  
**( H. ZAINUDDIN, S.Pt )**  
NIP. 19770326 200701 1 008



DOKUMEN EVALUASI KINERJA PEGAWAI	
PERIODE : TRIWULAN I / II / III / IV - AKHIR	
DINAS PERIKANAN KABUPATEN TAKALAR	PERIODE PENILAIAN 01 JANUARI S.D. 31 DESEMBER 2022
<b>1 PEGAWAI YANG DINILAI</b>	
NAMA	: ABDUL MUIS, S.Sos
NIP.	: 19750614 201001 1 007
PANGKAT/GOL RUANG	: Penata, III/c
JABATAN	: JF. Pembina Mutu Hasil Kelautan dan Perikanan Ahli Muda
UNIT KERJA	: Bidang Pemberdayaan Nelayan, Pembudidaya Ikan dan Petambak Garam
<b>2 PEJABAT PENILAI KINERJA</b>	
NAMA	: H. ZAINUDDIN, S.Pt
NIP.	: 19770326 200701 1 008
PANGKAT/GOL RUANG	: Pembina, IV/a
JABATAN	: Kepala Bidang Pemberdayaan Nelayan, Pembudidaya Ikan dan Petambak Garam
UNIT KERJA	: Bidang Pemberdayaan Nelayan, Pembudidaya Ikan dan Petambak Garam
<b>3 ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA</b>	
NAMA	: H. BASO, S.Pd., M.Si
NIP.	: 19661231 198903 1 109
PANGKAT/GOL RUANG	: Pembina Utama Muda, IV/c
JABATAN	: Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan Kab. Takalar
UNIT KERJA	: Dinas Kelautan dan Perikanan Kab. Takalar
<b>4 EVALUASI KINERJA</b>	
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI	: BAIK
PREDIKAT KINERJA PEGAWAI	: BAIK
<b>5 CATATAN REKOMENDASI</b>	
<p>7. Takalar, 5 Januari 2023 Pegawai Yang Dinilai,  ABDUL MUIS, S.Sos NIP. 19750614 201001 1 007</p> <p>6. Takalar, 4 Januari 2023 Pejabat Penilaik Kinerja,  H. ZAINUDDIN, S.Pt NIP. 19770326 200701 1 008</p>	

**Gambar 4.3 Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)**

*Sumber: Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar*

Gambar tersebut menjelaskan bahwa Dokumen SKP tahun 2022 tersebut berisi evaluasi kinerja pegawai atas nama Abdul Muis, S.Sos yang menjabat sebagai Pembina Mutu Hasil Kelautan dan Perikanan Ahli Muda di Dinas Perikanan Kabupaten Takalar. Penilaian dilakukan oleh H.

Zainuddin, S.Pt selaku pejabat penilai kinerja, dengan cakupan periode 1 Januari sampai 31 Desember 2022. Evaluasi kinerja disusun berdasarkan rencana hasil kerja individu yang mencakup pelayanan administrasi (penerbitan SKT), pemutakhiran data produksi olahan perikanan skala mikro dan kecil, bimbingan teknis, serta pembinaan kelompok usaha perikanan. Setiap indikator kinerja dievaluasi melalui aspek kuantitas, kualitas, dan waktu dengan perbandingan antara target yang ditetapkan dan realisasi yang dicapai.

Secara umum, capaian kinerja Abdul Muis dinilai “Baik”, dengan beberapa target tercapai penuh, seperti pelayanan SKT dan pemutakhiran data produksi, meskipun ada indikator yang tidak sepenuhnya terpenuhi karena keterbatasan anggaran, seperti jumlah kegiatan bimbingan teknis. Umpaman balik dari pimpinan menunjukkan apresiasi terhadap kinerja yang sesuai SOP, tepat waktu, serta mendukung peningkatan kapasitas kelompok usaha perikanan. Evaluasi perilaku kerja juga mendapat penilaian positif pada aspek pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmonis, adaptif, loyal, dan kolaboratif. Dengan predikat kinerja “Baik”, pegawai diharapkan mempertahankan pencapaian dan terus meningkatkan kualitas layanan serta kompetensinya di tahun berikutnya.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Analis SDM Aparatur Ahli Muda terkait dengan transparansi SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang mengatakan bahwa:

“Sebelum menyusun SKP ada yang namanya dialog kinerja antara atasan dan bawahan. Ketika rencana kinerja tahun berjalan disetujui,

maka diadakanlah penetapan SKP. Dengan ditetapkannya SKP itu berarti atasan dan bawahan sepakat atau sepaham dengan hasil kerja yang akan dilaksanakan. Kemudian dipelaksanaan terdapat *feedback on going*. jadi setiap bulan itu ada penilaian kemudian ada masukan masukan yang berikan oleh atasan untuk menilai kinerja bawahan apa saja yang harus diperbaiki.” (Hasil wawancara AR, Rabu 02 Juli 2025)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa penyusunan SKP diawali dengan dialog kinerja antara atasan dan bawahan. Dialog ini penting untuk menyepakati rencana kerja tahunan sehingga keduanya memiliki pemahaman yang sama terhadap target yang akan dicapai. Setelah tercapai kesepakatan, SKP kemudian ditetapkan sebagai bentuk komitmen bersama.

Dalam pelaksanaannya, SKP tidak hanya dinilai di akhir periode, tetapi juga melalui *feedback on going*. Setiap bulan, atasan memberikan penilaian sekaligus masukan kepada bawahan terkait kinerja dan hal-hal yang perlu diperbaiki. Dengan cara ini, evaluasi kinerja berlangsung secara berkesinambungan sehingga pegawai dapat meningkatkan kualitas kerjanya sejak dini.

Adapun hasil wawancara yang dilakukan dengan Analis SDM Aparatur Ahli Muda terkait dengan akuntabilitas SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang mengatakan bahwa:

“Untuk memastikan semua target SKP tercapai sesuai dengan waktu, harus disesuaikan dengan indikator waktu yang ada di SKP. Misalnya untuk memverifikasi berkas TPP membutuhkan waktu paling lama 3 hari untuk setiap berkas TPP, di sinilah *feedback on going* berfungsi dari atasan untuk menilai apa saja yang perlu diperbaiki sehingga target-target yang dicapai itu dapat terwujud.” (Hasil wawancara AR, Rabu 02 Juli 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pencapaian target SKP harus disesuaikan dengan indikator waktu yang telah ditetapkan. Contohnya, proses verifikasi berkas TPP memiliki batas waktu maksimal tiga hari untuk setiap berkas, sehingga ketepatan waktu menjadi salah satu ukuran utama dalam penilaian kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa aspek waktu sangat menentukan tercapainya target yang telah direncanakan.

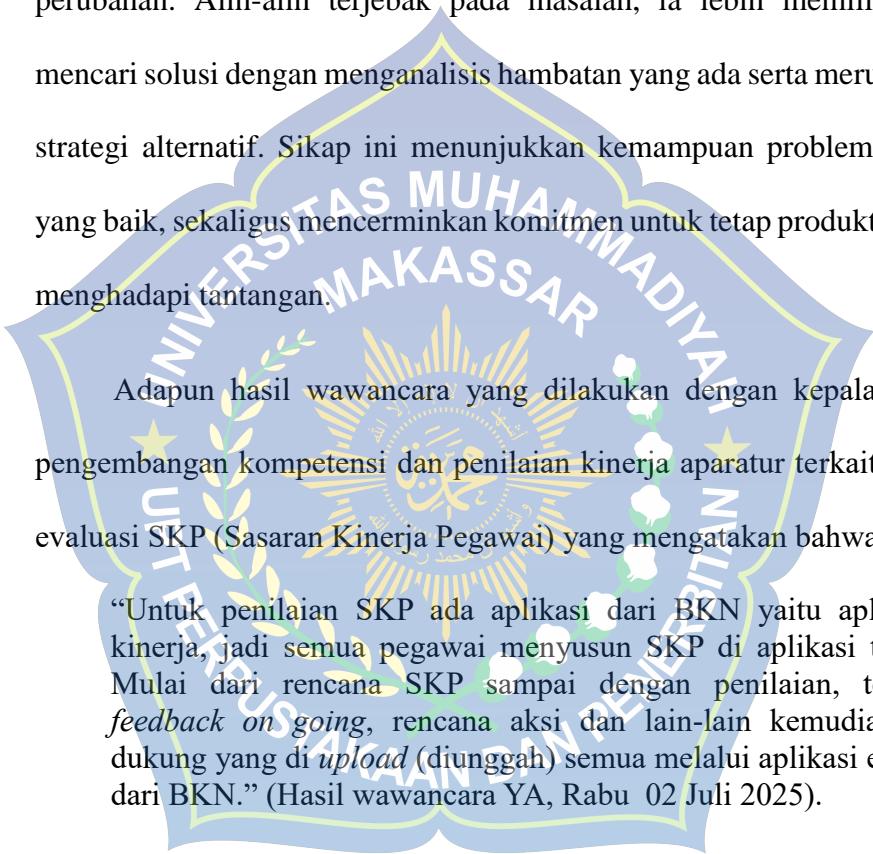
Selain itu, peran *feedback on going* dari atasan menjadi penting untuk memastikan target tercapai tepat waktu. Melalui evaluasi dan masukan rutin, atasan dapat menilai hal-hal yang perlu diperbaiki selama proses pelaksanaan. Dengan mekanisme ini, potensi hambatan dapat diatasi lebih cepat sehingga kinerja bawahan tetap terjaga sesuai standar yang ditetapkan.

Adapun hasil wawancara yang dilakukan dengan Analis SDM Aparatur Ahli Muda terkait dengan motivasi SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang mengatakan bahwa:

“Dorongan utama saya untuk mencapai target Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berasal dari keinginan untuk berkontribusi secara nyata pada tujuan organisasi dan melihat hasil kerja yang memberikan dampak positif. Saya termotivasi oleh rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan keyakinan bahwa setiap pencapaian kecil adalah langkah maju menuju kesuksesan yang lebih besar. Ketika menghadapi kendala atau perubahan, maka saya berfokus pada solusi atau jalan keluarnya, bukan pada masalah. Saya akan menganalisis kendala yang ada dan mencari alternatif atau strategi baru untuk mengatasinya.” (Hasil wawancara HM, Rabu 02 Juli 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa motivasi utama informan dalam mencapai target SKP berasal dari dorongan internal untuk

memberikan kontribusi nyata bagi organisasi. Informan merasa bertanggung jawab menyelesaikan tugas dengan baik dan melihat setiap pencapaian, sekecil apa pun, sebagai bagian dari langkah menuju kesuksesan yang lebih besar. Hal ini mencerminkan adanya orientasi kerja yang berfokus pada hasil dan dampak positif bagi instansi. Informan juga menekankan pentingnya sikap adaptif dalam menghadapi kendala atau perubahan. Alih-alih terjebak pada masalah, ia lebih memilih untuk mencari solusi dengan menganalisis hambatan yang ada serta merumuskan strategi alternatif. Sikap ini menunjukkan kemampuan problem solving yang baik, sekaligus mencerminkan komitmen untuk tetap produktif meski menghadapi tantangan.



Adapun hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala bidang pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur terkait dengan evaluasi SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang mengatakan bahwa:

“Untuk penilaian SKP ada aplikasi dari BKN yaitu aplikasi e-kinerja, jadi semua pegawai menyusun SKP di aplikasi tersebut. Mulai dari rencana SKP sampai dengan penilaian, termasuk *feedback on going*, rencana aksi dan lain-lain kemudian bukti dukung yang di *upload* (diunggah) semua melalui aplikasi e-kinerja dari BKN.” (Hasil wawancara YA, Rabu 02 Juli 2025).

Hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa penilaian SKP saat ini dilakukan melalui aplikasi *e-Kinerja* dari BKN. Seluruh proses, mulai dari penyusunan rencana SKP, penilaian kinerja, pemberian *feedback on going*, penyusunan rencana aksi, hingga pengunggahan bukti dukung, semuanya terintegrasi dalam aplikasi tersebut. Dengan sistem digital ini, proses

penilaian menjadi lebih transparan, akuntabel, serta memudahkan monitoring dan evaluasi kinerja pegawai secara berkelanjutan.

### c. Potensi Pengembangan

Pengembangan kompetensi ASN merupakan kunci untuk menciptakan birokrasi yang adaptif dan profesional. Dari sisi teknis, ASN perlu menguasai keahlian sesuai bidang tugas, termasuk teknologi, metode kerja efisien, dan regulasi yang relevan. Sementara dari sisi manajerial, ASN dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan pengelolaan tim. Dengan menguasai kedua aspek ini, ASN dapat bekerja optimal dan berkontribusi nyata pada tujuan organisasi.

Selain itu, pengembangan ASN juga mencakup potensi sosial, kultural, digital, dan karier. ASN perlu memiliki kecerdasan emosional dan kemampuan berinteraksi dengan masyarakat agar pelayanan publik lebih humanis. Di era digital, ASN harus melek teknologi untuk meningkatkan efisiensi kerja. Pengembangan karier juga penting, sehingga ASN perlu proaktif mengikuti pelatihan, merencanakan jenjang karier, dan mengembangkan diri agar terus tumbuh dan memberi kontribusi maksimal bagi pemerintahan.

Adapun wawancara dengan Analis SDM Aparatur Bidang Pengembangan Kompetensi Dan Penilaian Kinerja Aparatur terkait dengan potensi pengembangan teknis menyatakan bahwa:

“Untuk pengembangan potensi teknis biasanya ada perubahan, tapi setiap pegawai itu berbeda beda. Tetapi di BKPSDM ini ada perubahan yang tidak terlalu signifikan. dan secara pribadi saya cukup

signifikan setiap mengikuti bimtek karena bimtek itu sesuai dengan pekerjaan kami. Jadi setiap ada bimtek yang disediakan LAN atau BKN dan lain-lain yang sesuai tupoksi kami dan ketika kami mengikuti bimtek tersebut, tentu ada perubahan yang dilakukan.” (Hasil wawancara AR, Jumat 04 Juli 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengembangan potensi teknis setiap pegawai memiliki karakteristik yang unik. Meskipun ada perubahan yang tidak terlalu signifikan secara umum di BKPSDM, pegawai yang menjadi narasumber merasakan perubahan yang lebih besar. Hal ini karena mereka secara rutin mengikuti berbagai bimbingan teknis (bimtek) dari lembaga-lembaga seperti LAN dan BKN. Bimtek ini sangat relevan dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) mereka, sehingga setiap kali mengikuti pelatihan tersebut, ada peningkatan signifikan pada kemampuan dan kompetensi teknis yang mereka miliki.

Adapun wawancara dengan kepala bidang pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur terkait dengan kompetensi manajerial menyatakan bahwa:

“Dalam kompetensi manajerial, untuk memastikan pekerjaan dari atasan ke bawahan itu ada namanya *coaching* dan *mentoring*. Ketika atasan melihat bawahan pencapaian targetnya agak kurang, itu bisa dilakukan *coaching* dan *mentoring*. Di kabupaten Takalar untuk pengembangan manajerialnya itu kami lakukan pengiriman peserta untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan nasional tingkat dua atau yang sering dikenal dengan diklatpim II ataupun diklatpim III untuk eselon III dan diklatpim UV untuk eselon IV.” (Hasil wawancara YA, Jumat 04 Juli 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Pengembangan kompetensi manajerial di Kabupaten Takalar dilakukan dengan dua cara utama. Pertama, melalui pendekatan langsung antara atasan dan bawahan, yaitu

dengan menerapkan *coaching* dan *mentoring*. Metode ini digunakan untuk membimbing dan membantu bawahan yang mengalami kesulitan dalam mencapai target kerja. Melalui *coaching* dan *mentoring*, atasan berperan sebagai fasilitator yang memberikan arahan, umpan balik, dan dukungan agar bawahan dapat meningkatkan kinerjanya. Selain itu, untuk meningkatkan kapabilitas manajerial secara lebih formal dan terstruktur, pemerintah Kabupaten Takalar juga mengirimkan pegawainya untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan nasional. Pelatihan ini disesuaikan dengan tingkatan jabatan atau eselon. Sebagai contoh, Diklatpim II (Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II) diperuntukkan bagi pejabat eselon II, Diklatpim III bagi pejabat eselon III, dan Diklatpim IV bagi pejabat eselon IV. Tujuan dari program-program ini adalah untuk membekali para pemimpin di berbagai tingkatan dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengelola tim dan organisasi secara efektif.

Adapun wawancara dengan analis SDM aparatur ahli muda bidang pengembangan kompetensi terkait dengan pengembangan sosial dan kultural menyatakan bahwa:

“Bericara mengenai sosial dan kultural itu tidak jauh dari nilai-nilai budaya. BKPSDM Takalar mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal dengan menyisipkan kearifan lokal dalam setiap kurikulum pelatihan dan pengembangan pegawai. Nilai-nilai ini bisa diimplementasikan sehingga peserta pelatihan tidak hanya memahami konsep teoretis, tetapi juga bisa menerapkannya dalam konteks nyata. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa materi yang disampaikan tidak hanya relevan dengan pekerjaan, tetapi juga dapat meningkatkan pemahaman dan kepekaan pegawai terhadap budaya dan nilai-nilai masyarakat setempat.” (Hasil wawancara S, Jumat 04 Juli 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa BKPSDM Takalar secara aktif mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal, seperti kearifan lokal, ke dalam program pelatihan dan pengembangan pegawainya. Tujuannya bukan hanya untuk memberikan pemahaman teoretis semata, tetapi juga untuk melatih pegawai agar mampu mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Dengan demikian, materi pelatihan menjadi lebih relevan dan kontekstual. Pada akhirnya, upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kepekaan sosial dan pemahaman pegawai terhadap budaya serta nilai-nilai masyarakat setempat.

Selanjutnya adapun wawancara dengan kepala bidang pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur terkait dengan pengembangan digital menyatakan bahwa:

“Dalam pengembangan digital, kabupaten Takalar belum menyusun aplikasi khusus di kantor BKPSDM ini. Tetapi kami bekerja sama dengan LAN. Di LAN itu ada namanya FIUCE ASN, di sana menyediakan platform diklat-diklat. jadi pegawai bisa memilih jenis diklat yang akan diikuti”. (Hasil wawancara YA, Jumat 04 Juli 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Pengembangan kompetensi digital di Kabupaten Takalar belum memiliki aplikasi khusus di kantor BKPSDM. Namun, hal ini diatasi melalui kolaborasi dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN). Kerja sama ini memungkinkan pegawai untuk memanfaatkan platform yang disediakan oleh LAN, yaitu FIUCE ASN. Platform ini menawarkan berbagai pilihan diklat atau pelatihan yang dapat diakses oleh para pegawai. Dengan adanya platform FIUCE

ASN, pegawai memiliki keleluasaan untuk memilih jenis pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan minat mereka. Keterbatasan aplikasi internal di BKPSDM Takalar tidak menjadi kendala, karena kerja sama dengan LAN memberikan akses yang luas dan fleksibel terhadap berbagai program pelatihan digital yang tersedia. Pendekatan ini memastikan bahwa para pegawai tetap mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi digital mereka secara mandiri dan efektif.

#### **d. Persyaratan Jabatan Yang Jelas**

Persyaratan jabatan ditetapkan jelas sesuai aturan, meliputi kualifikasi pendidikan, pangkat/golongan, pengalaman, dan pelatihan relevan. Setiap posisi memiliki standar spesifik, misalnya Kepala Badan minimal berpangkat IV/c dan mengikuti Diklatpim II, sedangkan Kepala Bidang minimal IV/a atau IV/b dengan riwayat Diklatpim III atau IV.

**Tabel 4.7 Persyaratan Jabatan Berdasarkan Pangkat dan Golongan**

No .	Jabatan	Pangkat/golong an (persyaratan)	Pangkat/golong an (aktual)	Keterangan
1.	Kepala Badan	Pembina Utama Muda (IV/c)	Pembina Tk.I (IV/b)	Kompeten
2.	Kabid Mutasi dan Promosi	Pembina (IV/a)	Penata Tk.I (III/d)	Tidak kompeten
3.	Kabid Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi	Pembina (IV/a)	Pembina (IV/a)	Kompeten

4.	Kabid Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur	Pembina Tingkat I (IV/b)	Penata Tk.I (III/d)	Tidak kompeten
----	--	--------------------------	---------------------	----------------

Analisis terhadap kesesuaian pangkat/golongan antara persyaratan jabatan dengan kondisi aktual di BKPSDM Kabupaten Takalar menunjukkan bahwa implementasi prinsip merit sistem belum sepenuhnya optimal. Berdasarkan tabel, hanya dua pejabat yang memenuhi persyaratan formal, yaitu Kabid Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi, serta Kepala Badan yang meskipun secara administratif memiliki pangkat satu tingkat di bawah persyaratan, tetap dinilai kompeten berdasarkan rekam jejak pelatihan, pengalaman, dan kinerja. Sementara itu, Kabid Mutasi dan Promosi serta Kabid Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur belum memenuhi pangkat minimal yang disyaratkan, sehingga secara normatif dikategorikan tidak kompeten untuk jabatan yang diemban. Kesenjangan ini mengindikasikan adanya faktor pertimbangan lain dalam penempatan pejabat struktural, seperti kebutuhan organisasi, ketersediaan sumber daya manusia, serta penilaian kinerja nonformal, yang pada satu sisi dapat menjaga kontinuitas pelayanan, namun pada sisi lain berpotensi mengurangi konsistensi penerapan sistem merit secara penuh.

Adapun wawancara dengan kepala bidang mutasi dan promosi terkait dengan persyaratan jabatan yang jelas mengatakan bahwa:

“Persyaratan jabatan di BKPSDM itu harus disusun secara transparan untuk memastikan penempatan pegawai yang kompeten. Pecara administrasi, pegawai itu harus memenuhi syarat pangkat dan golongan, misalnya minimal menduduki jabatan sebelumnya dua

tahun, dan memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan jabatan yang mau diduduki. Tak hanya itu, pegawai harus lulus uji kompetensi manajerial dan teknis dan memiliki predikat kinerja sangat baik dalam dua tahun terakhir". (Hasil wawancara MS, Senin 07 Juli 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa persyaratan promosi mencakup tiga pilar: administrasi, kompetensi, dan kinerja. Administrasi meliputi pangkat, golongan, masa kerja, dan pendidikan yang relevan. Kompetensi diuji melalui asesmen manajerial dan teknis, sedangkan kinerja dilihat dari rekam jejak dengan predikat "Sangat Baik" dua tahun terakhir. Kombinasi ini memastikan promosi didasarkan pada evaluasi menyeluruh, bukan satu aspek saja.

#### e. Proses Promosi Yang Transparan dan Akuntabel

Proses promosi yang transparan dan akuntabel memastikan bahwa kenaikan jabatan didasarkan sepenuhnya pada prestasi dan kompetensi, bukan faktor-faktor non-profesional. Proses ini dimulai dengan publikasi terbuka mengenai lowongan jabatan, termasuk persyaratan yang jelas dan spesifik. Setiap tahapan seleksi, seperti tes kompetensi, penilaian kinerja, dan wawancara, harus dilakukan secara objektif dan hasilnya dapat diakses oleh semua pihak yang berkepentingan. Keputusan akhir promosi harus didukung oleh data dan bukti yang kuat, serta dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Dengan demikian, promosi jabatan tidak hanya memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, tetapi juga membangun kepercayaan dan kredibilitas terhadap sistem kepegawaian itu sendiri.



**Gambar 4.4 Pembukaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Takalar 2024**

*Sumber: Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar*

Gambar tersebut menunjukkan bahwa pembukaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Eselon II.B di Kabupaten Takalar pada tahun 2024. Dihadiri oleh sejumlah pejabat dan pegawai yang terlibat dalam proses seleksi, termasuk para peserta dan panitia. Berdasarkan hasil seleksi administrasi yang dilaksanakan oleh panitia seleksi terbuka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Eselon II.b Lingkungan Pemerintah Kabupaten Takalar Tahun 2024 menetapkan pelamar yang mendaftar sebanyak 21 (dua puluh satu) orang dan 20 (dua puluh) orang **Memenuhi Syarat** dan 1 (satu) orang **Tidak Memenuhi Syarat** untuk mengikuti tahapan seleksi selanjutnya sesuai jadwal yang ditetapkan oleh panitia seleksi.



**Gambar 4.5 Pembukaan Uji Kompetensi/ Job Fit Pejabat Administrator Kabupaten Takalar**

*Sumber: Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar*

Gambar di atas menunjukkan bahwa tes ini berbasis komputer (CAT).

Kegiatan ini merupakan bagian dari proses evaluasi yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Takalar. Tujuan dari Uji Kompetensi/Job Fit ini adalah untuk menilai kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki pejabat dengan tuntutan jabatan yang diemban atau yang akan diembannya.

Dengan adanya proses ini, diharapkan penempatan pejabat dapat dilakukan secara tepat, sehingga kinerja pemerintahan di Kabupaten Takalar dapat meningkat

## 2. Pengembangan Berdasarkan Kompetensi

### a. Analisis Jabatan

Dalam merit sistem, analisis jabatan adalah proses mengumpulkan dan menilai informasi tentang tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, serta pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. Hasilnya menjadi dasar objektif untuk rekrutmen, seleksi, penempatan, penilaian kinerja, pengembangan karier, dan kompensasi. Dengan demikian, keputusan kepegawaian didasarkan pada kriteria yang relevan dan terukur, bukan bias pribadi, sehingga menjamin objektivitas, keadilan, dan kesetaraan dalam manajemen talenta.

Berikut hasil analisis jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar:

#### 1. Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya

Tabel 4.8 Analisis Jabatan Kepala Badan

Uraian tugas	Hasil kinerja	Kebutuhan pegawai
Menyusun rencana kegiatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.	Dokumen rencana kegiatan Badan	0.0032
Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas,	Kegiatan pembagian tugas	0.0192

sehingga berjalan lancar.		
Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas.	Kegiatan pemantauan, pengawasan dan pengevaluasian pelaksanaan tugas	0.0384
Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas.	Dokumen naskah dinas	0.384
Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.	Kegiatan rapat	0.0768
Merumuskan kebijakan daerah di bidang pengadaan pegawai, pemberhentian pegawai, informasi pegawai, mutasi pegawai, promosi pegawai, pengembangan kompetensi dan penilaian aparatur.	Dokumen kebijakan pengadaan pegawai, pemberhentian pegawai, informasi pegawai, mutasi pegawai, promosi pegawai, pengembangan kompetensi dan penilaian aparatur	0.0008
Melaksanakan kebijakan daerah di bidang pengadaan pegawai, pemberhentian pegawai, informasi pegawai, mutasi pegawai, promosi pegawai, pengembangan kompetensi dan penilaian aparatur.	Dokumen laporan pelaksanaan kebijakan teknis	0.0288
Melaksanakan koordinasi penyediaan infrastruktur dan pendukung.	Kegiatan koordinasi penyediaan infrastruktur dan pendukung	0.0192

Meningkatkan kualitas sumber daya manusia.	Dokumen rencana peningkatan sumber daya manusia Badan	0.0064
Memantau, pengawasan, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan di bidang pengadaan pegawai, pemberhentian pegawai, informasi pegawai, mutasi pegawai, promosi pegawai, pengembangan kompetensi dan penilaian aparatur.	Dokumen laporan hasil pengawasan dan evaluasi	0.192
Melaksanakan administrasi Badan sesuai prosedur yang berlaku.	Kegiatan pelaksanaan administrasi Badan	0.384
Menyelenggarakan koordinasi dan konsultasi dengan kementerian dan lembaga lainnya.	Kegiatan koordinasi dan konsultasi	0.0032
Menilai hasil kerja pegawai aparatur sipil negara.	Dokumen penilaian hasil kerja pegawai aparatur sipil negara	0.0016
Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Kepala Badan.	Dokumen laporan hasil pelaksanaan tugas Kepala Badan	0.0032
Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan.	Laporan hasil pelaksanaan tugas lain	0.0096
<b>Total kebutuhan pegawai</b>		<b>1</b>

*Sumber: Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar*

Tabel tersebut memuat uraian tugas, hasil kinerja, dan bobot

kebutuhan pegawai di BKPSDM yang dihitung dalam angka desimal

hingga totalnya 1 (100%). Bobot terbesar terdapat pada tugas menyusun naskah dinas dan melaksanakan administrasi Badan (0,384), menunjukkan beban kerja utama ada pada dua tugas tersebut. Tugas lain seperti pemantauan, pelaksanaan kebijakan teknis, serta pengawasan dan evaluasi juga cukup signifikan, sedangkan tugas seperti penyusunan laporan, konsultasi, dan penilaian hasil kerja ASN memiliki bobot kecil karena sifatnya lebih pendukung. Hal ini menunjukkan prioritas kerja dan distribusi beban pegawai secara proporsional.

## 2. Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian Dan Informasi

**Tabel 4.9 analisis jabatan kabid pengadaan, pemberhentian dan informasi**

Uraian tugas	hasil kinerja	Kebutuhan pegawai
Menyusun rencana kegiatan Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi.	Dokumen rencana kegiatan Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi	0.0064
Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas.	Kegiatan pembagian tugas	0.0192
Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas.	Kegiatan pemantauan, pengawasan dan pengevaluasian pelaksanaan tugas	0.1536
Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas.	Dokumen naskah dinas	0.576
Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.	Kegiatan rapat	0.1536

Merumuskan kebijakan pengadaan, pemberhentian dan informasi.	Kegiatan koordinasi rumusan kebijakan pengadaan, pemberhentian dan informasi	0.0024
Mengkoordinasikan rencana kebutuhan, jenis dan jumlah jabatan untuk pelaksanaan pengadaan Calon Aparatur Sipil Negara dan Pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja.	Kegiatan koordinasi penyusunan rencana kebutuhan, jenis dan jumlah jabatan	0.0024
Mengkoordinasikan penyelenggaraan pengadaan dan pengangkatan Calon Aparatur Sipil Negara dan Pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja.	Kegiatan koordinasi penyelenggaraan pengadaan dan pengangkatan	0.0024
Mengkoordinasikan usulan pengangkatan Calon Aparatur Sipil Negara (80%) menjadi Aparatur Sipil Negara (100%).	Kegiatan koordinasi pengusulan pengangkatan Calon Aparatur Sipil Negara	0.0024
Mengkoordinasikan usulan penerbitan Kartu Pegawai.	Kegiatan koordinasi pengusulan penerbitan Kartu Pegawai	0.0024
Mengkoordinasikan usulan penerbitan Sertifikasi Tabungan Pensiun.	Kegiatan koordinasi pengusulan penerbitan Sertifikasi Tabungan Pensiun	0.0192
Mengkoordinasikan pelaksanaan administrasi pemberhentian Aparatur Sipil Negara dan Pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja.	Kegiatan koordinasi pelaksanaan administrasi pemberhentian.	0.0016

Mengkoordinasikan penyusunan informasi kepegawaian.	Kegiatan koordinasi penyusunan informasi kepegawaian	0.0064
Mengkoordinasikan pengelolaan data dan pemeliharaan arsip tata naskah kepegawaian Aparatur Sipil Negara.	Kegiatan koordinasi pengelolaan data dan pemeliharaan arsip tata naskah	0.0384
Memfasilitasi lembaga profesi Aparatur Sipil Negara.	Kegiatan fasilitasi lembaga profesi	0.0008
Mengevaluasi dan melaporkan kegiatan pengadaan, pemberhentian dan pengelolaan informasi kepegawaian.	Kegiatan melaporkan pelaksanaan kegiatan	0.008
Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas bidang pengadaan, pemberhentian dan informasi.	Dokumen laporan hasil pelaksanaan tugas Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi	0.008
Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan atasan.	Kegiatan pelaksanaan tugas kedinasan lain	0.0096
<b>Total Kebutuhan Pegawai</b>		<b>1</b>

*Sumber: Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar*

Tabel tersebut menggambarkan uraian tugas, hasil kinerja, dan bobot kebutuhan pegawai di Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi BKPSDM. Bobot terbesar ada pada penyusunan naskah dinas (0,576), diikuti kegiatan rapat serta pemantauan, pengawasan, dan evaluasi (masing-masing 0,1536), yang menunjukkan ketiga tugas ini menyerap sebagian besar beban kerja. Tugas lainnya seperti koordinasi pengadaan, pengangkatan,

pemberhentian, serta pengelolaan data kepegawaian memiliki bobot lebih kecil karena sifatnya lebih spesifik dan pendukung. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan pegawai paling besar berfokus pada administrasi dan pengelolaan dokumen, sementara tugas teknis lainnya tetap penting meski porsinya lebih kecil.

### 3. Kepala Bidang Mutasi Dan Promosi

**Tabel 4.10 Analisis Jabatan Kabid Mutasi dan Promosi**

Uraian tugas	hasil kinerja	Kebutuhan pegawai
Menyusun rencana kegiatan Bidang Mutasi dan Promosi.	Dokumen rencana kegiatan Bidang Mutasi dan Promosi	0.0064
Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas.	Kegiatan pembagian tugas	0.0288
Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas.	Kegiatan pemantauan, pengawasan dan pengevaluasian pelaksanaan tugas	0.1152
Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas.	Dokumen naskah dinas	0.576
Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.	Kegiatan rapat	0.1536
Merumuskan kebijakan mutasi dan promosi.	Dokumen rumusan kebijakan mutasi dan promosi	0.0256
Menyelenggarakan proses mutasi dan promosi.	Kegiatan proses mutasi dan promosi	0.0096
Mengkoordinasikan pelaksanaan mutasi dan promosi.	Kegiatan koordinasi pelaksanaan mutasi dan promosi	0.0026

Memverifikasi dokumen mutasi dan promosi.	Dokumen verifikasi rencana mutasi dan promosi	0.0056
Mengevaluasi dan pelaporan pelaksanaan mutasi dan promosi.	Kegiatan melaporkan pelaksanaan mutasi dan promosi	0.0096
Melakukan pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di Bidang Mutasi dan Promosi.	Kegiatan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan Bidang	0.0256
Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas bidang mutasi dan promosi.	Dokumen laporan hasil pelaksanaan tugas Bidang Mutasi dan Promosi	0.0128
Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan atasan.	Kegiatan pelaksanaan tugas kedinasan lain	0.0096
Total Kebutuhan Pegawai		1

*Sumber: Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar*

Tabel tersebut memuat uraian tugas, hasil kinerja, dan bobot kebutuhan pegawai di Bidang Mutasi dan Promosi BKPSDM. Bobot terbesar ada pada penyusunan naskah dinas (0,576), diikuti kegiatan rapat (0,1536) serta pemantauan, pengawasan, dan evaluasi (0,1152), yang menunjukkan tiga tugas ini menyerap mayoritas beban kerja. Sementara itu, tugas lain seperti perumusan kebijakan, pelaksanaan, verifikasi, dan pelaporan mutasi serta promosi memiliki bobot lebih kecil karena sifatnya lebih spesifik. Secara keseluruhan, beban kerja bidang ini didominasi oleh administrasi dan pengelolaan dokumen, dengan dukungan teknis pada pelaksanaan mutasi dan promosi.

#### 4. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Dan Penilaian Kinerja Aparatur

**Tabel 4.11 Analisis Jabatan Kabid Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur**

Uraian tugas	hasil kinerja	Kebutuhan pegawai
Menyusun rencana kegiatan Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur.	Dokumen rencana kegiatan Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur	0.008
Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas.	Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas.	0.0288
Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas.	Kegiatan pemantauan, pengawasan dan pengevaluasian pelaksanaan tugas	0.1152
Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas.	Dokumen naskah dinas	0.576
Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.	Kegiatan rapat	0.1536
Merumuskan bahan kebijakan pengembangan karir Aparatur Sipil Negara.	Dokumen rumbusan bahan kebijakan pengembangan karir Aparatur Sipil Negara	0.0032
Mengkoordinasikan dan kerjasama pelaksanaan seleksi jabatan.	Kegiatan koordinasi dan kerjasama pelaksanaan seleksi jabatan	0.0032
Mengelola administrasi peningkatan kapabilitas aparatur.	Kegiatan pengelolaan administrasi peningkatan kapabilitas aparatur	0.008

Melaksanakan pengembangan dalam jabatan fungsional.	Kegiatan pengembangan dalam jabatan fungsional	0.008
Mengevaluasi pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur.	Dokumen laporan evaluasi pelaksanaan pengembangan kompetensi Aparatur	0.0064
Membuat kajian kebijakan pengembangan aparatur.	Dokumen hasil kajian kebijakan pengembangan aparatur	0.0032
Merumuskan bahan kebijakan penilaian kinerja dan penghargaan.	Dokumen rumusan bahan kebijakan penilaian kinerja dan penghargaan	0.0024
Merencanakan pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja penghargaan serta mengkoordinir kegiatan penilaian kinerja.	Dokumen perencanaan pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja	0.0032
Mengevaluasi hasil penilaian kinerja.	Dokumen evaluasi hasil penilaian kinerja	0.0064
Memverifikasi usulan pemberian penghargaan.	Dokumen verifikasi usulan pemberian penghargaan	0.0032
Mengkoordinasikan usulan pemberian penghargaan.	Kegiatan koordinasi usulan pemberian penghargaan	0.0024
Mengevaluasi dan pelaporan penilaian kinerja dan penghargaan.	Dokumen evaluasi dan pelaporan penilaian kinerja dan penghargaan	0.0128
Membuat kajian kebijakan penilaian kinerja dan penghargaan.	Dokumen hasil kajian kebijakan penilaian kinerja dan penghargaan	0.0064
Menyiapkan bahan dan data untuk penetapan kedudukan hukum aparatur	Dokumen bahan dan data untuk penetapan	0.0128

	kedudukan hukum aparatur	
Melakukan pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur.	Kegiatan pemantauan, evaluasi dan pelaporan	0.0256
Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur.	Dokumen laporan hasil pelaksanaan tugas	0.0512
Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan atasan.	Kegiatan pelaksanaan tugas kedinasan lain	0.0096
Total Kebutuhan Pegawai		1

*Sumber: Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar*

Tabel tersebut menjelaskan uraian tugas, hasil kinerja, dan bobot kebutuhan pegawai di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKPSDM. Bobot terbesar terdapat pada penyusunan naskah dinas (0,576), diikuti rapat (0,1536) serta kegiatan pemantauan, pengawasan, dan evaluasi (0,1152), yang menunjukkan dominasi tugas administrasi dan koordinasi. Sementara tugas lain seperti penyusunan kebijakan, evaluasi, verifikasi, hingga pelaporan memiliki bobot lebih kecil karena sifatnya mendukung. Secara keseluruhan, bidang ini lebih banyak berfokus pada administrasi, evaluasi, dan pelaporan, dengan dukungan teknis dalam pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur.

### b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dalam sistem merit menjadi dasar pengembangan kompetensi pegawai, karena tidak hanya menilai hasil kerja tetapi juga pemanfaatan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Hasilnya memberi data objektif tentang kekuatan dan kelemahan pegawai, sehingga instansi dapat merancang pelatihan, diklat, atau mentoring yang tepat. Dengan demikian, penilaian kinerja berfungsi sebagai alat diagnostik untuk mengarahkan pengembangan karier agar lebih efektif dan sesuai kebutuhan organisasi.

Adapun wawancara dengan kabid pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur terkait dengan penilaian kinerja dan kompetensi menyatakan bahwa:

“saya melihat penilaian kinerja itu strategis bagi setiap pegawai di BKPSDM Takalar untuk mengembangkan potensi diri. Melalui penilaian ini, kami tidak hanya mengukur hasil kerja, tetapi juga menganalisis kesenjangan kompetensi antara kinerja aktual dan standar yang diharapkan. Hasilnya akan memberikan data yang valid, seperti apakah seorang pegawai memiliki kelemahan dalam kompetensi teknis, manajerial, atau sosial kultural. Berdasarkan data tersebut, kami dapat menyusun rencana pengembangan individu yang terarah, misalnya dengan merekomendasikan pelatihan spesifik, dan *mentoring*. Dengan demikian, penilaian kinerja membantu pegawai tidak hanya mengetahui apa yang perlu diperbaiki, tetapi juga mendapatkan dukungan nyata untuk mewujudkan potensi terbaiknya, sejalan dengan prinsip merit sistem itu sendiri.” (Hasil wawancara YA, Senin 07 Juli 2025).

Hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa penilaian kinerja di BKPSDM Takalar dipandang sebagai instrumen strategis untuk membantu pegawai mengembangkan potensi diri. Penilaian tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga digunakan untuk

mengidentifikasi kesenjangan kompetensi antara kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan, baik dalam aspek teknis, manajerial, maupun sosial kultural. Data yang dihasilkan kemudian menjadi dasar penyusunan rencana pengembangan individu, misalnya melalui pelatihan khusus atau *mentoring*. Dengan cara ini, penilaian kinerja tidak hanya menunjukkan area yang perlu diperbaiki, tetapi juga memberi dukungan nyata agar pegawai dapat mengoptimalkan potensi mereka sesuai prinsip merit sistem.

### c. Survei Kebutuhan Pegawai

Survei kebutuhan pegawai adalah langkah strategis untuk memastikan organisasi memiliki jumlah dan jenis pegawai yang sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan. Proses ini tidak hanya menghitung jumlah pegawai, tetapi juga menilai kualitas keahlian yang diperlukan melalui analisis beban kerja dan jabatan. Hasil survei menjadi dasar objektif dalam perencanaan rekrutmen, penempatan, dan pengembangan pegawai, sehingga setiap posisi diisi oleh individu yang kompeten dan bukan berdasarkan preferensi personal.

Adapun wawancara dengan kepala bidang pengadaan, pemberhentian, dan informasi terkait dengan survei kebutuhan pegawai menyatakan bahwa:

“Sebenarnya, survei kebutuhan pegawai adalah fondasi yang sangat penting untuk perencanaan program pengembangan kompetensi. Survei itu memberikan data nyata tentang kesenjangan kompetensi yang ada di antara para pegawai, baik

dalam hal teknis, manajerial, maupun sosial kultural. Dengan adanya informasi seperti ini, kami di BKPSDM ini dapat menyusun program pelatihan yang tepat sasaran dan relevan, menghindari pemborosan anggaran untuk diklat yang tidak dibutuhkan, survei ini memastikan setiap investasi dalam pengembangan kompetensi benar-benar efektif dan berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.”(Hasil wawancara MH, Senin 07 Juli 2025).

Hasil wawancara tersebut menegaskan bahwa survei kebutuhan pegawai menjadi dasar penting dalam perencanaan program pengembangan kompetensi di BKPSDM. Survei ini memberikan gambaran nyata tentang kesenjangan kompetensi pegawai, baik teknis, manajerial, maupun sosial kultural. Dengan data tersebut, program pelatihan dapat disusun lebih tepat sasaran dan relevan, sehingga anggaran tidak terbuang untuk diklat yang tidak diperlukan. Hal ini memastikan setiap investasi dalam pengembangan kompetensi benar-benar efektif dan berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja pegawai.

Adapun wawancara dengan Analis SDM Aparatur Ahli Pertama di bidang pengadaan, pemberhentian dan informasi terkait dengan manfaat dari survei kebutuhan pegawai mengatakan bahwa:

“Manfaat dari survei kebutuhan pengembangan kompetensi itu bagaimana kemampuannya untuk memastikan bahwa setiap program pelatihan yang diselenggarakan benar-benar relevan dan tepat sasaran. Survei ini berfungsi sebagai fondasi yang memberikan data konkret tentang kesenjangan kompetensi yang ada di antara para pegawai. Dengan ini, kami dari BKPSDM Kabupaten Takalar dapat menyusun program yang tidak hanya efisien dalam penggunaan anggaran, tetapi juga efektif dalam meningkatkan kinerja.” (Hasil wawancara AL, Senin 07 Juli 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa survei kebutuhan pengembangan kompetensi merupakan fondasi utama dalam merancang program pelatihan yang efektif. Intinya, survei ini memberikan data konkret mengenai kesenjangan kompetensi yang dimiliki pegawai. Dengan data tersebut, BKPSDM Kabupaten Takalar dapat menyusun program pelatihan yang relevan dan tepat sasaran, menghindari pemborosan anggaran untuk diklat yang tidak diperlukan. Dengan demikian, setiap investasi yang dikeluarkan untuk pelatihan benar-benar efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas pelayanan publik secara keseluruhan.

### **3. Penilaian Kinerja Objektif**

Penilaian kinerja objektif dalam sistem merit menjadi dasar utama pengembangan karier ASN karena memastikan promosi, mutasi, dan penempatan didasarkan pada prestasi kerja, bukan faktor pribadi atau kedekatan dengan atasan. Dengan adanya SKP yang jelas, pegawai mengetahui target yang harus dicapai dan bagaimana kinerjanya akan dinilai, sehingga tercipta lingkungan kerja yang adil. Selain sebagai alat evaluasi, penilaian kinerja juga berfungsi untuk memetakan potensi pegawai, dengan hasilnya digunakan untuk merancang program pengembangan seperti pelatihan teknis atau diklat kepemimpinan sesuai kebutuhan. Dengan demikian, karier ASN berkembang selaras dengan kebutuhan organisasi, promosi menjadi lebih transparan, serta instansi diisi oleh pegawai yang kompeten dan profesional.

### a. Berdasarkan Hasil

Penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan hasil adalah metode evaluasi yang menitikberatkan pada pencapaian target dan tujuan yang telah ditetapkan, bukan pada proses atau perlakunya saja. Dalam pendekatan ini, seorang ASN dinilai berdasarkan *output* atau produk akhir dari pekerjaannya.

Adapun wawancara dengan analis SDM aparatur ahli pertama terkait dengan penilaian kinerja berdasarkan hasil mengatakan bahwa:

“Untuk mengukur evaluasi itu ada PK (perjanjian kinerja). pada pejabat struktural terdapat PK sedangkan jabatan fungsional tertentu terdapat IKK. Dari situlah terdapat target kinerja, contoh saat menyelesaikan pekerjaan terdapat bobot yang akan dicapai itu 100, tetapi yang terealisasikan itu hanya 90, disinilah penilaian kinerja menunjukkan bahwa hal tersebut tidak mencapai target dalam 12 bulan atau 1 tahun. Setiap tahun itu terdapat perjanjian kinerja yang ditanda tangani oleh bupati yang memberi mandat ke semua OPD bahwa penilaian kinerja harus sesuai target. maka dari itu semua atasan dari lingkup kerja dari pejabat struktural eselon IV, III, dan II ada namanya perjanjian kinerjanya.” (Hasil wawancara S, Senin 07 Juli 2025).

Berdasarkan hasil wawancara, dapat dianalisis bahwa sistem evaluasi kinerja di lingkungan kerja tersebut mengandalkan dua instrumen utama: Perjanjian Kinerja (PK) untuk pejabat struktural dan Indikator Kinerja Kunci (IKK) untuk jabatan fungsional. Kedua instrumen ini memiliki target kinerja yang harus dicapai, seperti contoh bobot 100 yang hanya terealisasi 90. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan target yang telah ditetapkan dengan realisasi yang dicapai dalam kurun waktu satu tahun atau 12 bulan. Selain itu, Perjanjian Kinerja ini merupakan mandat yang ditandatangani oleh bupati dan berlaku untuk semua Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Dengan demikian, sistem

penilaian kinerja ini memiliki dasar hukum yang kuat dan wajib diterapkan untuk seluruh pejabat struktural, mulai dari eselon IV, III, hingga II.

### **b. Berdasarkan Kompetensi**

Penilaian kinerja berbasis kompetensi pada ASN adalah metode evaluasi yang lebih menyeluruh karena tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga kemampuan, perilaku, dan karakteristik pegawai dalam menjalankan tugas. ASN dinilai dari penguasaan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural sesuai jabatannya.

Pendekatan ini memastikan pegawai tidak hanya memiliki pengetahuan, tetapi juga mampu menerapkannya secara profesional.

Hasil penilaian menjadi dasar penting untuk penempatan, promosi, serta penyusunan program pelatihan yang tepat, sehingga kualitas pelayanan publik terus meningkat.

Adapun wawancara dengan analis SDM aparatur ahli muda terkait dengan penilaian kinerja berdasarkan kompetensi mengatakan bahwa:

“Pada kompetensi itu harus disesuaikan dengan jabatan, contoh misalnya sarjana pertanian harus ditempatkan sesuai dengan tempatnya yaitu dinas pertanian. Sedangkan administrasi itu bersifat universal bisa dalam berbagai hal, sedangkan PNS harus ditempatkan sesuai dengan bidang kerjanya. oleh karena itu, penilaian kinerja yang akan dilakukan akan lebih gampang kalau jabatan yang di duduki sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.” (Hasil wawancara A, Senin 07 Juli 2025).

Hasil wawancara tersebut menekankan pentingnya kesesuaian antara kompetensi dengan jabatan yang ditempati ASN. Contohnya, lulusan sarjana pertanian idealnya ditempatkan di dinas pertanian agar

keahliannya dapat dimanfaatkan secara optimal. Berbeda dengan administrasi yang sifatnya lebih universal, penempatan ASN harus benar-benar sesuai bidang kerja agar kinerja lebih efektif. Dengan kesesuaian tersebut, proses penilaian kinerja juga menjadi lebih mudah dan objektif karena pegawai bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

### c. Transparan Dan Partisipatif

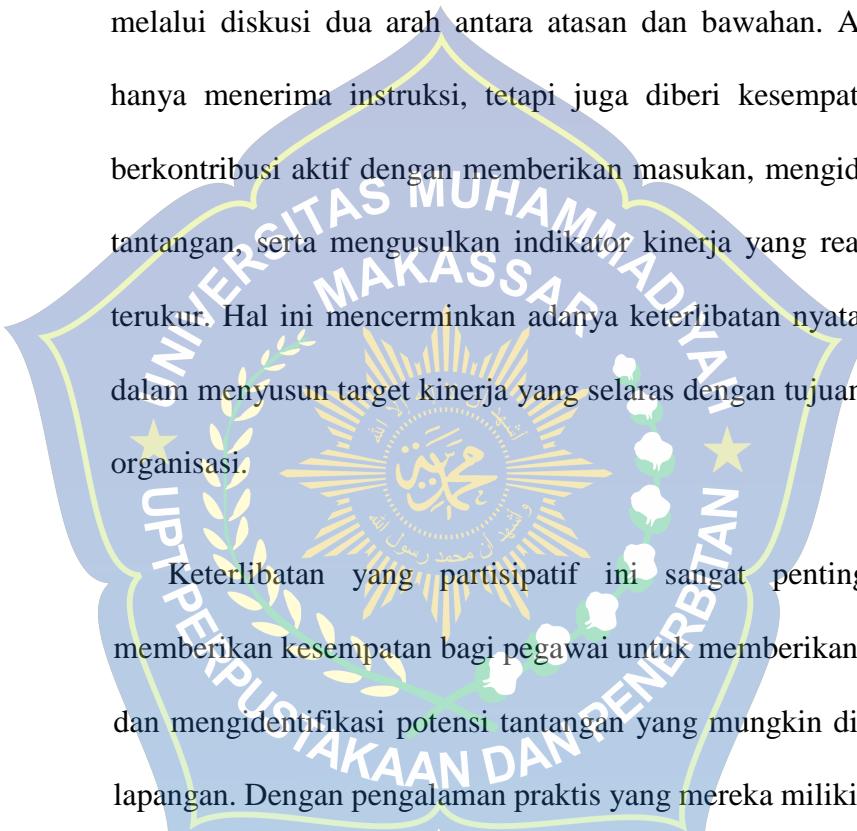
Penilaian kinerja ASN yang transparan berarti seluruh proses, mulai dari penetapan target, kriteria, hingga hasil, terbuka dan mudah dipahami, sehingga mencegah subjektivitas dan meningkatkan kepercayaan serta akuntabilitas. Transparansi juga membantu pegawai mengetahui area yang perlu diperbaiki. Sementara itu, prinsip partisipatif menekankan keterlibatan aktif ASN dalam penyusunan target dan pemberian umpan balik. Dengan cara ini, penilaian menjadi dialog konstruktif antara atasan dan bawahan untuk mendukung pengembangan pegawai, bukan sekadar menghakimi, sehingga motivasi dan kinerja dapat meningkat.

Adapun wawancara dengan analis SDM aparatur ahli pertama terkait dengan transparan dan partisipatif penilaian kinerja objektif mengatakan bahwa:

“Keterlibatan saya dalam diskusi penetapan target kinerja dengan atasan sangat intensif dan berkesinambungan. Diskusi tersebut bukanlah proses satu arah, melainkan interaksi dua arah di mana saya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi aktif. Pada awal tahun anggaran atau periode evaluasi, atasan akan memaparkan tujuan dan sasaran strategis dari Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) secara keseluruhan. Dari sana, saya diajak untuk bersama-sama mendiskusikan target kinerja yang relevan dengan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawab saya. Saya juga diberi ruang untuk memberikan masukan, mengidentifikasi potensi tantangan, dan mengusulkan indikator kinerja yang realistik dan terukur.” (Hasil wawancara AL, Senin 07 Juli 2025).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa proses penetapan target kinerja di BKPSDM dilakukan secara partisipatif melalui diskusi dua arah antara atasan dan bawahan. ASN tidak hanya menerima instruksi, tetapi juga diberi kesempatan untuk berkontribusi aktif dengan memberikan masukan, mengidentifikasi tantangan, serta mengusulkan indikator kinerja yang realistik dan terukur. Hal ini mencerminkan adanya keterlibatan nyata pegawai dalam menyusun target kinerja yang selaras dengan tujuan strategis organisasi.



Keterlibatan yang partisipatif ini sangat penting karena memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memberikan masukan dan mengidentifikasi potensi tantangan yang mungkin dihadapi di lapangan. Dengan pengalaman praktis yang mereka miliki, pegawai dapat mengusulkan indikator kinerja yang lebih realistik dan terukur.

Diskusi ini memastikan bahwa target yang disepakati bukan sekadar angka di atas kertas, tetapi sesuatu yang dapat dicapai dengan mempertimbangkan sumber daya, kondisi kerja, dan hambatan yang ada.

Pada akhirnya, proses ini menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang lebih besar pada diri pegawai. Ketika pegawai merasa didengar dan dilibatkan dalam merumuskan targetnya sendiri, motivasi untuk mencapainya pun akan meningkat. Hal ini mengubah penilaian kinerja dari sekadar mekanisme evaluasi menjadi sebuah sarana kolaborasi dan pengembangan diri, di mana atasan dan bawahan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama demi kemajuan BKPSDM secara keseluruhan.

Selanjutnya wawancara dengan analis SDM aparatur ahli muda mengatakan bahwa:

“Dalam partisipatif penilaian kinerja ada namanya mekanisme penilaian dua arah. Ini tidak hanya proses di mana atasan memberikan penilaian, tetapi juga memberi kesempatan kepada para pegawai untuk aktif terlibat. Setelah atasan melakukan evaluasi awal, maka diadakanlah sesi diskusi di mana pegawai bisa bertanya atau menyampaikan pandangan saya jika ada hal yang tidak setuju. Jika ada pegawai memiliki ketidaksetujuan terhadap hasil penilaian, maka diberi ruang untuk menyampaikannya secara terbuka dan konstruktif, lengkap dengan data atau bukti pendukung. Hal ini menjadikan proses penilaian lebih transparan, adil, dan berorientasi pada pengembangan, bukan sekadar hukuman.” (Hasil wawancara HH, Senin 07 Juli 2025”).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja di BKPSDM dilakukan dengan mekanisme dua arah, di mana atasan tidak hanya menilai bawahan tetapi juga membuka ruang bagi pegawai untuk memberikan tanggapan. Setelah evaluasi awal, pegawai diberi kesempatan untuk berdiskusi, menyampaikan

pandangan, atau bahkan menyatakan ketidaksetujuan terhadap hasil penilaian dengan data pendukung. Mekanisme ini membuat proses penilaian lebih transparan, adil, dan berfokus pada pengembangan pegawai, bukan sekadar pemberian sanksi, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih partisipatif dan konstruktif.

#### **d. Relevan Dengan Tujuan Pengembangan Karir**

Prinsip relevan dengan tujuan pengembangan karir dalam penilaian kinerja objektif bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki makna bahwa evaluasi kinerja harus menjadi lebih dari sekadar mengukur capaian kerja saat ini. Penilaian tersebut harus berfungsi sebagai alat strategis yang menghubungkan antara performa seorang ASN dengan potensi dan jalur karir yang dapat mereka tempuh di masa depan. Hasil penilaian yang objektif ini, dengan demikian, menjadi fondasi untuk mengidentifikasi tidak hanya kekuatan dan kelemahan, tetapi juga bakat dan potensi tersembunyi yang dimiliki oleh seorang pegawai.

Data dan informasi yang dihasilkan dari penilaian kinerja tersebut sangat krusial dalam perencanaan pengembangan individu. Sebagai contoh, jika seorang ASN secara konsisten menunjukkan kinerja unggul dalam kompetensi kepemimpinan dan manajerial, hasil penilaian tersebut akan menjadi bukti nyata yang mendukung pertimbangannya untuk promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Sebaliknya, jika penilaian mengidentifikasi adanya kesenjangan kompetensi, seperti kurangnya keahlian teknis tertentu, maka hasil tersebut akan menjadi dasar yang kuat untuk merancang program pelatihan atau bimbingan yang tepat sasaran, sehingga ASN tersebut dapat berkembang dan memenuhi kualifikasi untuk peran di masa mendatang.

Adapun wawancara dengan kepala bidang pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur terkait dengan relevan dengan tujuan pengembangan karir mengatakan bahwa:

“Di dalam penilaian kinerja itu ada beberapa instrumen penilaian, seperti *assessment* yang bisa mengetahui jika ada hal yang kurang atau ada yang perlu dikembangkan lagi kompetensinya. Misalnya terdapat kekurangan dalam penilaian kinerja maka akan di diklatkan dan dikembangkan potensinya melalui diklat tersebut. Akan tetapi di BKPSDM Takalar ini selama 2 tahun terakhir tidak pernah mengadakan kegiatan diklat” (Hasil wawancara YA, Senin 07 Juli 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja di BKPSDM Kabupaten Takalar menggunakan instrumen seperti *assessment* untuk mengidentifikasi kekurangan atau potensi kompetensi pegawai yang perlu dikembangkan. Hasil penilaian ini idealnya akan menjadi dasar untuk menindaklanjuti dengan kegiatan pengembangan, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Namun, terdapat kendala dalam implementasi kebijakan tersebut, karena menurut narasumber, BKPSDM Takalar tidak pernah mengadakan kegiatan diklat selama dua tahun terakhir.

Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara teori penilaian kinerja yang bertujuan untuk pengembangan kompetensi dan praktik di lapangan, di mana tindak lanjut yang seharusnya dilakukan tidak terlaksana.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **1. Kriteria promosi yang jelas**

Hasil penelitian mengenai promosi jabatan di BKPSDM Takalar menunjukkan bahwa lembaga ini pada dasarnya telah berupaya menerapkan prinsip merit sistem sebagai landasan utama. Hal ini terlihat dari kualifikasi formal seperti pendidikan dan pengalaman kerja, serta aspek non-formal seperti integritas, yang menjadi faktor penentu dalam proses seleksi. Pendekatan ini secara teoritis sangat ideal karena menjamin bahwa individu yang terpilih untuk menduduki suatu posisi adalah mereka yang paling kompeten dan berdedikasi, sehingga dapat berkontribusi maksimal terhadap kinerja organisasi.

Namun, temuan krusial dari penelitian tersebut adalah adanya kesenjangan antara regulasi dan implementasi di lapangan. Meskipun sistem yang dianut sudah baik, masih ditemukan kasus di mana pegawai menduduki jabatan struktural tanpa memenuhi persyaratan diklatpim (pendidikan dan pelatihan kepemimpinan). Padahal, diklatpim merupakan prasyarat esensial yang dirancang untuk membekali calon pejabat dengan kompetensi manajerial,

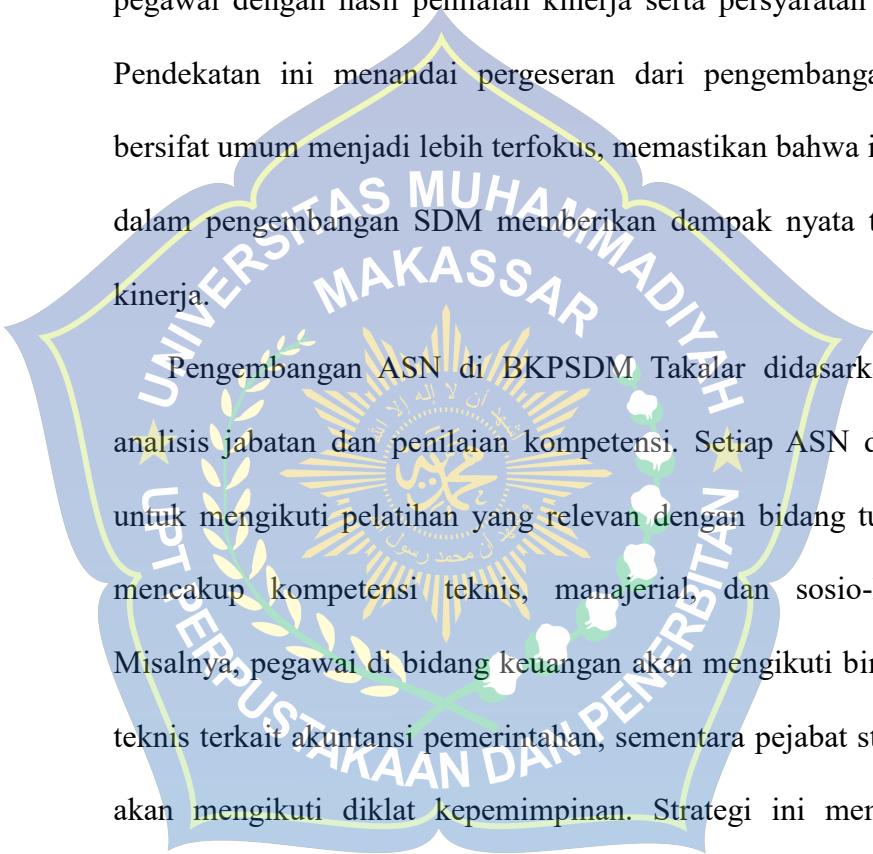
strategis, dan kepemimpinan yang diperlukan untuk menjalankan tugas di level jabatan tertentu.

Kondisi ini menimbulkan kekhawatiran serius terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Tanpa bekal diklatpim yang memadai, kompetensi manajerial pejabat yang bersangkutan menjadi diragukan. Hal ini tidak hanya berisiko menurunkan kualitas pengambilan keputusan dan pengelolaan tim, tetapi juga dapat menciptakan preseden buruk dalam sistem promosi. Jika dibiarkan, praktik ini berpotensi mengikis kepercayaan terhadap sistem merit dan pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan strategis BKPSDM Takalar secara keseluruhan

Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah korektif yang tegas untuk menjembatani kesenjangan ini. BKPSDM Takalar perlu memastikan bahwa diklatpim menjadi syarat mutlak yang harus dipenuhi sebelum seseorang dapat menduduki jabatan struktural. Selain itu, diperlukan pengawasan yang lebih ketat terhadap proses promosi untuk menjamin kepatuhan terhadap regulasi yang ada. Dengan demikian, sistem merit yang sudah dibangun dapat berfungsi optimal, menghasilkan pejabat yang tidak hanya berintegritas dan berpengalaman, tetapi juga memiliki kompetensi kepemimpinan yang mumpuni.

## 2. Pengembangan berdasarkan kompetensi

Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) kini diselaraskan dengan kebutuhan organisasi dan potensi individu. Langkah ini diwujudkan melalui berbagai program, seperti pelatihan, diklat, dan bimbingan teknis. Berdasarkan temuan penelitian, ada kesadaran yang semakin kuat untuk menghubungkan program pengembangan pegawai dengan hasil penilaian kinerja serta persyaratan jabatan. Pendekatan ini menandai pergeseran dari pengembangan yang bersifat umum menjadi lebih terfokus, memastikan bahwa investasi dalam pengembangan SDM memberikan dampak nyata terhadap kinerja.



Pengembangan ASN di BKPSDM Takalar didasarkan pada analisis jabatan dan penilaian kompetensi. Setiap ASN didorong untuk mengikuti pelatihan yang relevan dengan bidang tugasnya, mencakup kompetensi teknis, manajerial, dan sosio-kultural. Misalnya, pegawai di bidang keuangan akan mengikuti bimbingan teknis terkait akuntansi pemerintahan, sementara pejabat struktural akan mengikuti diklat kepemimpinan. Strategi ini memastikan bahwa setiap pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya secara efektif, sekaligus mempersiapkan mereka untuk jenjang karier yang lebih tinggi.

Upaya ini mencerminkan implementasi prinsip merit sistem, yang menekankan pengembangan berbasis kompetensi. Meskipun demikian, penelitian juga menemukan adanya tantangan, terutama dalam hal pemerataan kesempatan pelatihan. Tidak semua pegawai memiliki akses yang sama terhadap program pengembangan yang relevan. Oleh karena itu, diperlukan strategi lebih lanjut untuk memastikan bahwa setiap ASN, tanpa terkecuali, memiliki kesempatan yang adil untuk meningkatkan kompetensinya. Pemerataan kesempatan ini krusial untuk mencegah kesenjangan kompetensi dan menciptakan iklim kerja yang lebih adil.

Secara keseluruhan, langkah-langkah yang diambil oleh BKPSDM Kabupaten Takalar merupakan perwujudan nyata dari sistem merit yang berfokus pada peningkatan kapasitas ASN secara terencana dan sistematis. Melalui pendekatan ini, pengembangan karier pegawai tidak lagi bersifat acak, melainkan didasarkan pada performa dan potensi. Hal ini tidak hanya menguntungkan individu dalam pengembangan kariernya, tetapi juga mendukung performa organisasi secara keseluruhan, sehingga birokrasi pemerintahan di Kabupaten Takalar dapat menjadi lebih efektif dan profesional.

### 3. Penilaian kinerja objektif

Di BKPSDM Kabupaten Takalar, penilaian kinerja pegawai kini menggunakan pendekatan terstruktur yang berlandaskan pada SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan perilaku kerja. Ini menandai

pergeseran dari metode penilaian yang kurang terukur menjadi sistem yang lebih objektif dan transparan. Pegawai dinilai berdasarkan pencapaian target kerja yang telah ditetapkan di awal periode, sehingga setiap hasil memiliki dasar yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Pendekatan ini mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih fokus dan berorientasi pada hasil.

Selain capaian target, perilaku kerja juga menjadi komponen penting dalam evaluasi. Aspek-aspek seperti kedisiplinan, kerja sama tim, integritas, dan tanggung jawab turut dipertimbangkan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem merit yang diterapkan tidak hanya berfokus pada hasil kuantitatif, tetapi juga pada kualitas individu sebagai bagian dari tim dan organisasi. Penilaian perilaku ini bertujuan untuk membentuk budaya kerja yang positif dan profesional, di mana setiap pegawai tidak hanya berprestasi secara individual, tetapi juga berkontribusi pada lingkungan kerja yang kondusif.

Hasil dari penilaian kinerja ini memiliki peran strategis sebagai dasar dalam berbagai keputusan kepegawaian. BKPSDM Kabupaten Takalar menggunakan rotasi, promosi, dan program pengembangan karier ASN. Dengan menjadikan kinerja sebagai tolok ukur utama, sistem ini memastikan bahwa keputusan penting diambil berdasarkan meritokrasi, bukan faktor-faktor subjektif. Ini membantu membangun jalur karier yang

jelas dan adil, di mana pegawai yang berprestasi memiliki kesempatan lebih besar untuk maju.

Meskipun sistem penilaian kinerja sudah mengarah pada objektivitas, masih ada ruang untuk perbaikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa perbaikan dalam sistem *feedback* dan pelibatan pegawai secara partisipatif dalam proses evaluasi masih diperlukan. Memberikan umpan balik yang konstruktif dan berkelanjutan akan membantu pegawai memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta merencanakan perbaikan. Selain itu, melibatkan pegawai dalam proses evaluasi kinerja mereka sendiri akan meningkatkan rasa kepemilikan dan akuntabilitas.

Secara keseluruhan, penerapan penilaian kinerja berbasis SKP dan perilaku kerja merupakan indikator kuat dari implementasi sistem merit di BKPSDM Kabupaten Takalar. Apabila sistem ini disempurnakan, terutama dalam hal umpan balik dan partisipasi pegawai, maka akan terbentuk birokrasi yang lebih profesional, akuntabel, dan bebas dari intervensi eksternal atau subjektivitas. Langkah ini merupakan fondasi penting untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan berkinerja tinggi.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

##### 1. Kriteria promosi yang jelas

Promosi jabatan di BKPSDM Takalar secara prinsip sudah mengacu pada sistem merit dengan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan, pengalaman, dan integritas sebagai faktor utama. Meskipun demikian, masih ditemukan adanya kesenjangan antara regulasi dan implementasi, di mana beberapa pegawai menduduki jabatan tertentu tanpa terlebih dahulu mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (diklatpim) sesuai level jabatan. Kondisi ini berpotensi meragukan kompetensi manajerial pejabat yang bersangkutan dan dapat mengurangi efektivitas organisasi, sehingga diperlukan langkah korektif untuk memastikan bahwa diklatpim menjadi prasyarat wajib demi tercapainya sistem promosi yang ideal dan efektif.

##### 2. Pengembangan berdasarkan kompetensi

Upaya BKPSDM Kabupaten Takalar dalam mengembangkan Aparatur Sipil Negara (ASN) telah mengadopsi prinsip sistem merit, di mana program pengembangan diselaraskan dengan kebutuhan organisasi dan potensi individu. Melalui analisis jabatan dan penilaian kompetensi, pelatihan yang diberikan menjadi lebih terfokus pada kompetensi teknis, manajerial, dan sosio-

kultural, yang relevan dengan tugas pokok pegawai. Meskipun masih ada tantangan dalam pemerataan kesempatan pelatihan, langkah ini merupakan perwujudan nyata dari komitmen untuk meningkatkan kapasitas ASN secara terencana dan sistematis, guna mendukung pengembangan karier pegawai dan meningkatkan performa birokrasi secara keseluruhan.

### 3. Penilaian kinerja objektif

Penilaian kinerja di BKPSDM Kabupaten Takalar telah menggunakan pendekatan berbasis SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan perilaku kerja, yang menandai pergeseran menuju sistem yang lebih objektif dan transparan. Penilaian ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada aspek perilaku seperti kedisiplinan dan kerja sama, yang bertujuan membentuk budaya kerja profesional. Hasil penilaian ini menjadi dasar strategis untuk keputusan kepegawaian, seperti rotasi, promosi, dan pengembangan karier, sehingga keputusan diambil secara meritokratis dan adil. Meskipun sistem penilaian ini sudah mengarah pada objektivitas, masih diperlukan perbaikan, terutama dalam hal sistem *feedback* dan pelibatan pegawai secara partisipatif. Dengan menyempurnakan aspek-aspek ini, implementasi sistem merit akan semakin kuat, mendorong terciptanya birokrasi yang lebih profesional, akuntabel, dan bebas dari subjektivitas.

## B. Saran

### 1. Untuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

#### Manusia

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia (BKPSDM) Kabupaten Takalar telah menunjukkan komitmen kuat dalam menerapkan sistem merit melalui tiga pilar utama: kriteria promosi yang objektif dan transparan, pengembangan ASN yang berbasis kompetensi, serta penilaian kinerja yang terstruktur dan adil. Perubahan ini mencerminkan langkah maju menuju tata kelola pemerintahan yang profesional, akuntabel, dan kompetitif. Meskipun demikian, BKPSDM perlu terus menyempurnakan sistem yang ada, khususnya dalam hal pemerataan kesempatan pelatihan, penguatan sistem umpan balik, dan peningkatan partisipasi pegawai dalam proses evaluasi. Upaya berkelanjutan ini penting untuk memastikan bahwa setiap ASN memiliki peluang yang sama untuk berkembang, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja birokrasi di Kabupaten Takalar secara menyeluruh.

### 2. Untuk Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Takalar

disarankan untuk proaktif dalam menyikapi implementasi merit sistem. Pegawai harus secara mandiri terus mengasah kompetensi teknis dan manajerial mereka melalui berbagai program pelatihan

dan pengembangan. Selain itu, penting bagi setiap ASN untuk berorientasi pada pencapaian target yang terukur dalam SKP dan menunjukkan perilaku kerja yang positif, seperti kedisiplinan dan kerja sama. Dengan aktif berpartisipasi dalam proses penilaian kinerja dan memberikan masukan konstruktif, ASN dapat mendukung upaya BKPSDM Kabupaten Takalar dalam menyempurnakan sistem, sehingga tercipta birokrasi yang profesional, akuntabel, dan memberikan kesempatan karier yang adil bagi semua.

### 3. Bagi Peneliti

Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperdalam kajian mengenai implementasi sistem merit di BKPSDM Kabupaten Takalar dengan berfokus pada tantangan yang masih ada. Penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi secara lebih rinci bagaimana cara mengatasi ketidakmerataan kesempatan pelatihan, menyempurnakan sistem *feedback* dan meningkatkan partisipasi pegawai dalam penilaian kinerja. Selain itu, perlu juga dikaji dampak langsung dari penerapan sistem merit terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, bukan hanya pada tingkat individu. Kajian lebih lanjut juga bisa membandingkan implementasi sistem merit di Kabupaten Takalar dengan daerah lain untuk mendapatkan praktik terbaik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asrul, M., Burhanuddin, & Abdi. (2020). Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural Di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar oleh Pemerintah Daerah Kota Malang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), 266–278.  
<https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kolaborasi/article/view/4060%0Ahttps://journal.unismuh.ac.id/index.php/kolaborasi/article/download/4060/2785>
- Ayuningtyas, A. (2022). Pengembangan Sumber Daya Aparatur Menuju Era Smart Asn. *TheJournalish: Social and Government*, 3(4), 255–266.  
<http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/index>
- Chairiah, A., S, A., Nugroho, A., & Suharyanto, A. (2020). Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383–400. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>
- Dadatashzadeh, A., Mehr, A. B., & Afshari, M. (2019). Good governance and anti-corruption based on patterns of ombudsman management. *Public Administration Issues*, 2019(6), 41–60. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2019-0-6-41-60>
- Daryanto, A. (2020). Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal: Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 1(2), 1–10.
- Ekonomi, J., & Akuntansi, M. (2024). *Neraca Neraca*. 1192, 304–317.
- Erwanto, R. (2020). Jurnal Jendela Inovasi Daerah. *Jurnal Jendela Inovasi Daerah*, 1(1), 1–15.
- Ilham, M. A. ., Gani, A., & Selong, A. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir (Pengayaan), Kompensasi dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Takalar. *Jurnal Akuntansi & Sistem Informasi (JASIN)*, 1(1), 276–288.
- Ismail, N. (2019). Merit System Dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara. *Al-Adl: Jurnal Hukum*, 11(1), 33. <https://doi.org/10.31602/al-adl.v11i1.2023>
- Kalesaran, M. (2021). Penerapan Sistem Merit Menuju Pemerintahan yang Terpercaya (Trustworthy Government) (Studi Penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, VI(01), 1–23.
- Kusuma, A. A., Wasistiono, S., & Pitono, A. (2021). Penerapan E-Government Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung Provinsi Jawa Barat “Implementation Of Egovernment In Improving The Quality Of Public Service In Department Of Inves. *Visioner*, 13(2), 145–157.
- Lega, M., Beriansyah, A., & Maulana, R. Y. (2022). Konsitensi Sistem Merit Pada

- Pemilihan Jabatan Tinggi Pratama Di Pemerintah Provinsi Jambi. *Publicio: Jurnal Ilmiah Politik, Kebijakan Dan Sosial*, 4(1), 40–50. <https://doi.org/10.51747/publicio.v4i1.888>
- Lestari, D. (2023). Penghambat Pelaksanaan Pelatihan Berbasis Sistem Merit di BKPSDM Kabupaten Takalar. *Journal of Governance and Local Politics (JGLP)*, 5(2), 227–233. <https://doi.org/10.47650/jglp.v5i2.990>
- Muchlis, A., & Prahiawan, W. (2024). *JABATAN ADMINISTRASI KE JABATAN FUNGSIONAL ( Studi Kasus Provinsi Banten )*. 06(01), 50–61.
- Nur Khobiburrohma, E., Septiana Margareta, P., & Habbie Hasbullah, M. (2020). Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 3(2), 139–148. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i2.900>
- 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>
- Pisesa, D. A., & Dahlan, E. (2020). Analisis Peranan Pemerintah Dalam Seleksi Jabatan Tinggi Pratama Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah BKPSDM Kota Sungai Penuh. *Jurnal Administrasi Nusantara Maha*, 2(11), 44–56. <http://lppmstianusa.com/ejurnal/index.php/janmaha/article/view/382%0Ahttps://lppmstianusa.com/ejurnal/index.php/janmaha/article/download/382/184>
- Seminar, P., Administrasi, N., Ii, N., Pemerintahan, I., Publik, P., & Padang, U. N. (2016). 11, 2. 1992.
- Sulu, A. H. C., Mangantar, M., & Taroreh, R. (2022). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Serta Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kota Tomohon. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 560. <https://doi.org/10.35794/emb.v10i2.40633>
- Suryanto, A., & Darto, M. (2020). Penerapan Kebijakan Sistem Merit: Praktik Terbaik di Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 401–422. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.744>
- Tamarengki, A. A. dk. (2019). Merit Sistem Dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 3, 1–8.
- Tupan, T., Rahayu, R. N., Rachmawati, R., & Rahayu, E. S. R. (2018). Analisis Bibliometrik Perkembangan Penelitian Bidang Ilmu Instrumentasi. *Baca: Jurnal Dokumentasi Dan Informasi*, 39(2), 135. <https://doi.org/10.14203/j.baca.v39i2.413>
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

L

A



N

Lampiran 1: Pedoman wawancara

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **PENERAPAN MERIT SISTEM DALAM PENGEMBANGAN KARIR APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN TAKALAR**

#### **1. Indikator kriteria promosi yang jelas**

**Pertanyaan:**

- 1) Menurut anda kompetensi teknis dan manajerial apa yang paling penting untuk jabatan yang lebih tinggi?
- 2) Bagaimana Anda memastikan target SKP Anda dipahami dengan jelas oleh atasan dan rekan kerja?
- 3) Bagaimana Anda memastikan target SKP Anda tercapai sesuai waktu dan kualitas yang ditentukan?
- 4) Apa yang memotivasi Anda ketika menghadapi kendala atau perubahan pencapaian SKP Anda?
- 5) Metode apa yang digunakan untuk mengevaluasi pencapaian SKP?
- 6) Apa pernah ada perubahan signifikan dalam prosedur kerja? Dan bagaimana Anda tetap mengikuti perkembangan terbaru dalam bidang Anda?

- 7) Bagaimana Anda sebagai kepala bidang mampu mendelagasikan tugas dengan baik?

- 8) menurut anda sebagai pegawai Bagaimana BKPSDM Takalar mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal dalam setiap program pelatihan dan pengembangan pegawai?
- 9) Apa ada link atau platform digital yang digunakan?

## 2. Indikator pengembangan berdasarkan kompetensi

### Pertanyaan:

- 1) Bagaimana penilaian kinerja membantu mengetahui kompetensi apa yang perlu dikembangkan selanjutnya?
- 2) Menurut Anda seberapa penting survei kebutuhan pegawai dalam pengembangan kompetensi di BKPSDM Takalar ini?
- 3) Apa manfaat utama yang Anda lihat dari adanya survei kebutuhan pengembangan kompetensi secara berkala?

## 3. Indikator penilaian kinerja objektif

### Pertanyaan:

- 1) Metode apa yang digunakan untuk mengukur kinerja yang dievaluasi berdasarkan hasil atau *output*?
- 2) Kompetensi apa yang dianggap penting dan menjadi fokus penilaian kinerja di bidang Anda?
- 3) Sebagai pegawai, sejauh mana Anda dilibatkan dalam diskusi penetapan target kinerja?
- 4) Bagaimana hasil penilaian kinerja Anda digunakan untuk mengidentifikasi potensi pengembangan?

## Lampiran 2: Surat Izin Penelitian dari Universitas Muhammadiyah Makassar



## Lampiran 3: Surat Izin Penelitian dari PTSP Provinsi Sulawesi Selatan



## Lampiran 4: Surat Izin Penelitian Dari PTSP Kabupaten Takalar



## Lampiran 5: Dokumentasi Wawancara



Wawancara dengan MS selaku kabid mutasi dan promosi





Wawancara dengan AR dan HM selaku analis SDM aparatur ahli muda



Wawancara dengan S selaku analis SDM Aparatur Ahli Pertama

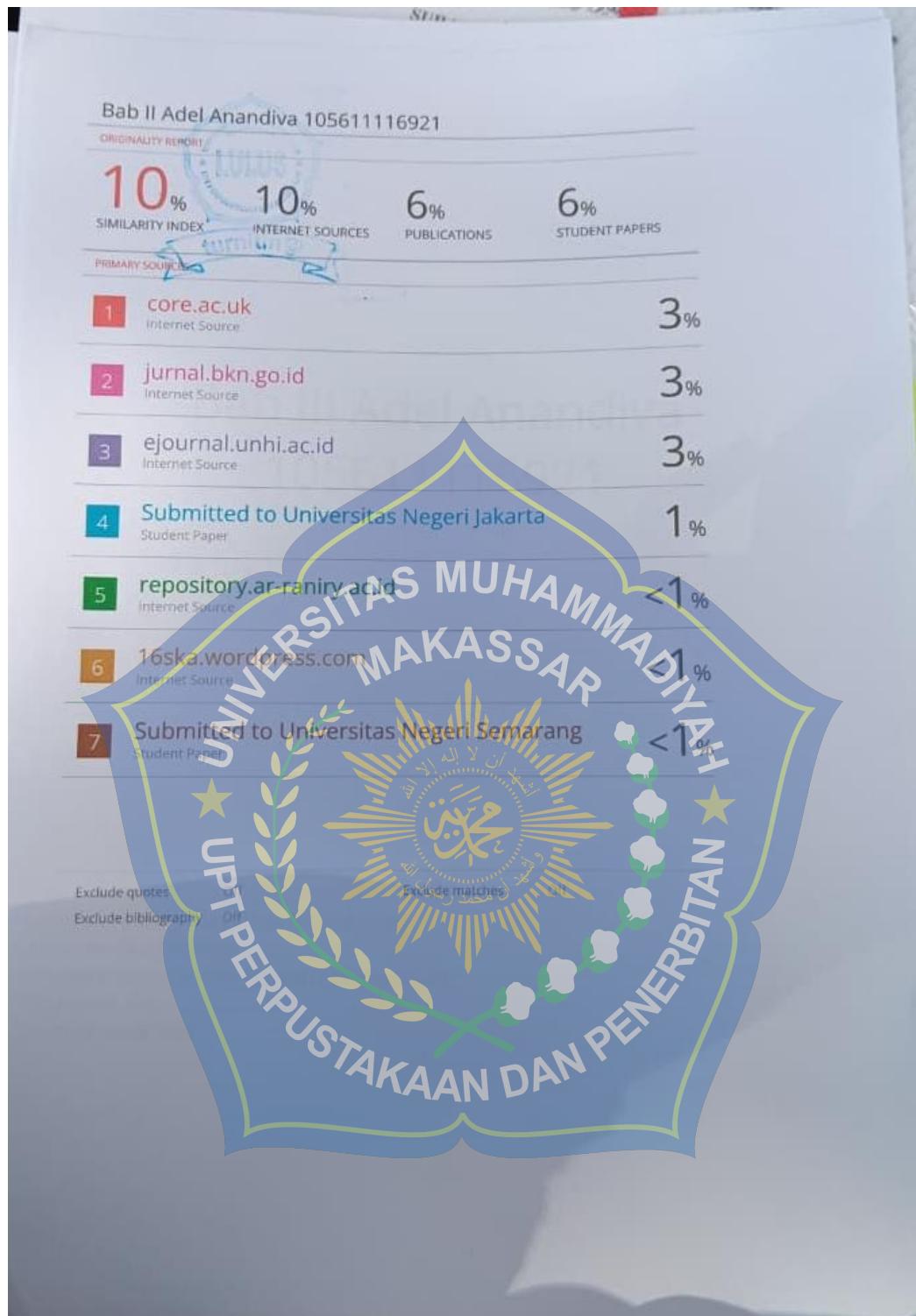




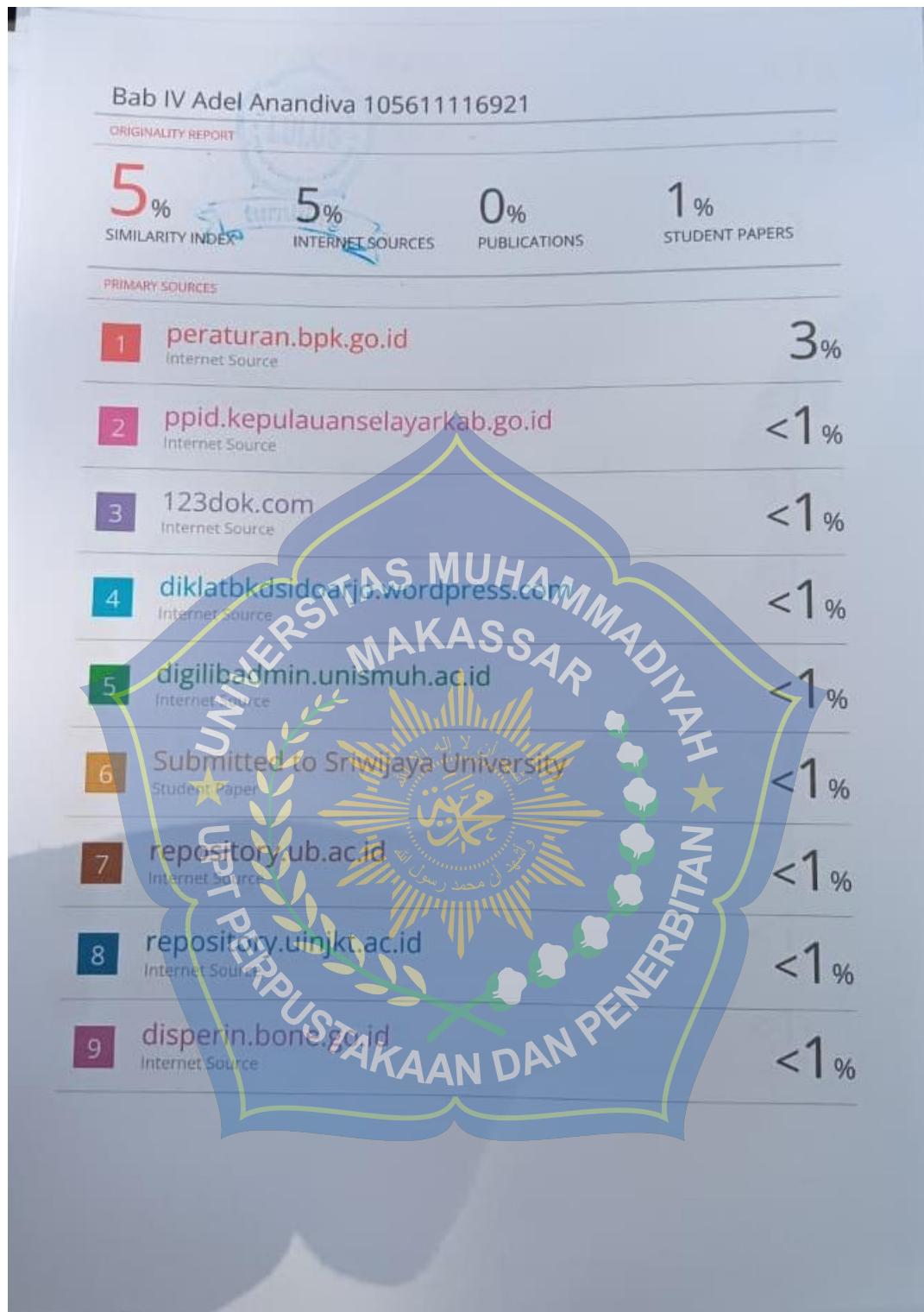
Wawancara dengan pegawai BKPSDM Kabupaten Takalar













The logo of Universitas Muhammadiyah Makassar is overlaid on the table. It features a blue shield-shaped emblem with a yellow border. Inside the border, the university's name is written in white: "UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR" at the top and "STIKERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN" at the bottom. The center of the emblem contains a yellow sunburst design with Arabic calligraphy. A green wreath surrounds the sunburst, and green and white flowers are at the base.

10	dpmptsp.gowakab.go.id Internet Source	<1 %
11	bpsdm.sulselprov.go.id Internet Source	<1 %
12	docplayer.info Internet Source	<1 %
13	idoc.tips Internet Source	<1 %
14	diskominfo.tanatorajakab.go.id Internet Source	<1 %
15	pariwisata.kepulauanselayarkab.go.id Internet Source	<1 %
16	ppidkab.sinjaikab.go.id Internet Source	<1 %
17	repository.uniboss.ac.id Internet Source	<1 %
18	text-id.23dok.com Internet Source	<1 %
19	bengkuluutoday.com Internet Source	<1 %
20	widiati3.blogspot.com Internet Source	<1 %
21	www.slideshare.net Internet Source	<1 %





## RIWAYAT HIDUP



Adel Anandiva. Lahir di Takalar pada tanggal 25 Mei 2003. Anak Pertama dari pasangan Ayahanda iptu Basri, S.Sos Dg. Parani dan Ibunda Sitti Nurhayati, S.Kep., Ns Dg. So'na. Penulis memulai pendidikan pada tahun 2008 di TK PERTIWI dan tamat pada tahun 2009. Kemudian melanjutkan pendidikan di SD Inpres No. 104 Maradekaya dan lulus pada tahun 2015. Kemudian melanjutkan pendidikan di SMPN 2 Takalar dan lulus pada tahun 2018. Kemudian melanjutkan pendidikan di SMAN 3 Takalar dan lulus pada tahun 2021. Selanjutnya pada tahun 2021 penulis melanjutkan pendidikan di Universitas Muhammadiyah Makassar pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dengan mengambil program studi Ilmu Administrasi Negara dan meraih gelar sarjana strata satu (S1) pada tahun 2025 dengan menyusun skripsi yang berjudul **“Penerapan Merit Sistem Dalam Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar”**