

MERIT SISTEM DALAM PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI KABUPATEN KEPULAUAN TALAUD (Studi di Badan Kepegawaian Daerah)

Alan Arnaldo Tamarengki¹

Daud Liando²

Neni Kumayas³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Merit Sistem Dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Talaud (studi di Badan Kepegawaian Daerah). Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud sebagai informan lima orang pegawai ASN sebagai informan pendukung. Penelitian ini menunjukkan Merit Sistem Dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Talaud (studi di Badan Kepegawaian Daerah) dinilai berdasarkan Kebijakan Penilaian Prestasi Kerja, Penghasilan, Karir, dan Pelatihan. Berdasarkan (1) kebijakan penilaian prestasi kerja, bahwa seorang pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik biasanya pegawai tersebut akan mendapatkan penghargaan dan promosi jabatan namun harus memperhatikan unsur-unsur kepangkatan (2) Penghasilan atau kompensasi merupakan imbalan jasa berupa uang yang diberikan kepada para pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka. (3) Karir, keseluruhan jabatan yang dapat diduduki oleh seseorang selama kehidupan kerjanya. (4) pelatihan, suatu proses dalam mengubah perilaku karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.

Kata kunci : Merit Sistem, Kinerja, Aparatur Sipil Negara.

¹ Mahasiswa Program Studi Ilmu Pemerintahan FISPOL-Unsrat.

² Ketua Penguji/Dosen Pembimbing Skripsi.

³ Sekretaris Penguji/Dosen Pembimbing Skripsi.

Pendahuluan

Tujuan penerapan merit sistem adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, kompetitif, seimbang dengan lingkungan guna menciptakan produktivitas kerja yang baik serta merefleksikan peningkatan kinerja. Selain itu, dengan diterapkannya prinsip merit system dapat memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja karena adanya penilaian untuk mengukur kinerja yang dicapai. Fenomena yang terjadi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud menunjukkan bahwa ternyata meningkatkan kualitas kerja sangat sulit dan berkaitan dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya diantaranya faktor pendidikan sebagai sarana untuk memotivasi para ASN dalam melaksanakan tugasnya. Kualitas pendidikan sampai sekarang ini dinilai masih rendah karena belum sepenuhnya mampu memberikan kompetensi sesuai dengan tahap pendidikan yang dijalani oleh ASN. Masalah peningkatan kerja (kinerja) dan produktivitas sumber daya manusia merupakan salah satu kunci utama yang harus menjadi fokus perhatian. Meningkatnya kinerja sumber daya manusia ASN melalui penerapan kebijakan merit sistem pada gilirannya akan meningkatkan kinerja untuk kurun waktu yang lama. Beberapa hal berhubungan dengan merit system, yang harus mendapatkan perhatian Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud yang terlihat antara lain dalam penentuan jabatan struktural yang kurang jelas dalam arti kriteria yang tidak jelas untuk menduduki satu jabatan. Prinsip-prinsip merit system dalam hal perekrutan dan promosi belum dilaksanakan berdasarkan kemampuan dan persaingan terbuka, masih

kurangnya pelatihan ASN, masih lemahnya atau kurangnya dorongan pelatihan kepada ASN untuk memiliki kinerja yang bermutu tinggi, belum terlaksananya aturan yang jujur dan konsisten dalam pengelolaan aturan, pemberian imbalan gaji atau tunjangan kinerja daerah yang belum maksimum, tidak adanya penghargaan atau bonus.

Namun dalam penerapan merit sistem tidak semuanya berjalan sesuai dengan strategic planing. Terdapat hambatan - hambatan dalam penerapan merit sistem diantaranya adalah ketidaksiapan peraturan pendukung dan ketidaksiapan pemerintah daerah (pemda) terkait standar kompetensi. Banyak pemda yang tidak melakukan penilaian kinerja dan tidak memiliki standar kompetensi sehingga menghambat pelaksanaan merit sistem. Budaya “suka dan tidak suka” dan politik jabatan juga masih sulit untuk dihapus. Tetapi, tantangan terbesar justru berasal dari kepala daerah. Sebab, banyak dari mereka yang tidak merespon positif keberadaan KASN maupun kebijakan merit sistem. Fenomena lainnya adalah adanya beban pekerjaan yang berlebihan menjadi faktor penghambat peningkatan kinerja, pendidikan dan pelatihan (Diklat) untuk meningkatkan ketrampilan ASN di BKD Kabupaten Kepulauan Talaud jarang dilakukan, kecenderungan memanfaatkan tenaga ASN yang lebih muda, tidak tersedianya anggaran bagi ASN untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, kurangnya penghargaan terhadap ASN yang sudah berkualifikasi pendidikan S-2 dan bahkan terlihat bahwa tidak ada perbedaan dengan ASN yang strata pendidikan S-1. Dalam hal pelaksanaan dan program kerja, cenderung melibatkan orang-orang tertentu

sehingga tanggung jawab ASN yang lain berkurang atau bahkan tidak ada sama sekali, kurangnya komitmen terhadap problem-solving yang dihadapi dimana dalam hal aturan dan peraturan yang dalam pelaksanaannya masih belum terlaksana dengan baik. Dalam hal pelatihan ASN pada zaman orde baru dan reformasi memiliki arti yang sama yaitu Diklat (pendidikan dan pelatihan) namun memiliki sistem yang berbeda yaitu pada era orde baru seorang pejabat lebih ditakuti karna memiliki kekuasaan dan wewenang, sedangkan pada era reformasi seorang pejabat lebih mengarah kepada pelayanan publik.

Tinjauan Pustaka

Kata merit berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti jasa, manfaat serta prestasi. Merit pay merupakan pembayaran imbalan (reward) yang dikaitkan dengan jasa atau kinerja seseorang maupun manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi secara sederhana. Konsep merit pay merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (reward) dengan prestasi kerja (performance) karyawan. Dalam hal ini penilaian kinerja karyawan merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan manajemen agar merit pay dapat diterapkan dengan baik. Imbalan berupa upah atau gaji merupakan salah satu diantara imbalan ekstrinsik yang dapat dicapai orang-orang melalui kegiatan bekerja. Berdasarkan pendekatan analisa kosa kata serta teori perubahan perilaku tersebut, maka kebijakan personalia berdasarkan merit sistem diberi batasan pengertian atau didefinisikan sebagai pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada prestasi (merit) yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam

wujudnya sebagai baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung pada naik atau turunnya penghasilan dan/atau karir jabatan pegawai (Wungu, 2008:63).

Menurut Prasowo (2008:27), merit sistem merupakan suatu sistem penarikan atau promosi pegawai yang tidak didasarkan pada hubungan kekerabatan, patrimonial (anak, keponakan, famili, alumni, daerah, golongan, dan lain-lain) tetapi didasarkan pada pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan. Dengan menggunakan merit system membuat orang-orang yang terlibat dalam kegiatan usaha kerjasama menjadi cakap dan profesional dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Sistem merit bukanlah sistem yang baru, pada awal tahun 1800, sistem sipil dari patronase telah dibentuk sebagai metode pengisian jabatan pekerjaan di pemerintahan. Dua tahun kemudian, Kongres mengeluarkan undang-undang pegawai negeri baru tahun 1882, undang-undang Pendleton yang menetapkan sistem pegawai negeri bagi karyawan federal guna melindungi mereka terhadap kesepakatan patronase. Etika undang-undang sistem merit pertama untuk sekolah dibentuk oleh California.

Prasowo (2008:29) mengemukakan empat kebijakan pokok sebagai sub-sistem dari merit sistem adalah:

- 1) kebijakan penilaian prestasi kerja,
- 2) penghasilan,
- 3) karir, dan
- 4) pelatihan.

Subsistem pertama yang penting adalah kebijakan personalia di bidang

penilaian karya pegawai dengan tujuan utamanya untuk menghasilkan nilai prestasi kerja pegawai yang optimal objektif. Prestasi kerja adalah tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Ruky (2009:74) mengemukakan faktor-faktor prestasi kerja dipengaruhi oleh:

- 1) kecakapan kerja,
- 2) kualitas kerja,
- 3) pengembangan,
- 4) tanggungjawab,
- 5) prakarsa,
- 6) ketabahan,
- 7) kejujuran,
- 8) tingkat kehadiran,
- 9) kerjasama dan
- 10) tingkah laku.

Penilaian prestasi kerja merupakan proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja pegawai dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pegawai. Wungu (2008:81) Prestasi kerja dihasilkan oleh :

- a. Kemampuan atau ability dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi
- b. Kemauan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi.
- c. Kesempatan untuk berprestasi.

Kebijakan personalia di bidang pemberian penghasilan (compensation) sebagai sub sistem yang kedua bertujuan agar perusahaan dapat memberikan imbalan jasa yang adil dan kompetitif bagi para pegawainya. Rivai (2005:58) mengemukakan kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi memiliki komponen-komponen seperti gaji, upah, insentif dan kompensasi

tidak langsung. Imbalan berupa upah, gaji atau insentif dapat membantu memberikan kepuasan pekerja untuk bekerja keras dalam upaya meraih kinerja yang tinggi. Imbalan akan dinilai oleh individu. Individu juga menerima atau memperoleh imbalan intrinsik dari pekerjaannya yaitu penghargaan yang menjadi bagian dari pekerjaan itu sendiri, misalnya tanggungjawab, tantangan, dan umpan balik. Besarnya imbalan yang sesuai dengan yang sepatutnya menyebabkan individu mencapai tingkat kepuasannya.

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu yang dinilai dengan serangkaian tolak ukur yang berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan. Kinerja adalah penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yakni tujuan, ukuran dan penilaian.

ASN dalam melaksanakan tugasnya dapat dinilai dari kinerjanya. Yang dimaksud dengan kinerja ASN dalam penelitian ini adalah penampilan hasil pekerjaan dari para ASN dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2007:33) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Mahsun (2006:37) memberikan definisi kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian

pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategik planning suatu organisasi.

Rivai (2005:51) mengemukakan kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Pengertian Aparatur Sipil Negara yang dulunya disebut dengan Pegawai Negeri Sipil menurut (Widjaja, 2006) Pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Selanjutnya berpendapat juga bahwa Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengeksplorasi masalah-masalah penelitian. Berdasarkan sifat penelitian, penelitian ini bersifat deskriptif explanatory yaitu menguraikan dan menjelaskan merit sistem dalam peningkatan kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud.

Penelitian ini di fokuskan pada pelaksanaan merit sistem dalam peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara yang ada di Kabupaten Kepulauan Talaud, khususnya di Badan Kepegawaian Daerah, dengan mengkaji dari aspek merit sistem yang diterapkan sesuai pendapat dari Prasowo (2008:29) yaitu:

- Kebijakan Penilaian Prestasi Kerja
- Penghasilan
- Karir, dan
- Pelatihan

Informan dalam penelitian ini melibatkan orang-orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian. Adapun rincian informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepala BKD
2. Sekretaris BKD
3. Kepala Bidang Mutasi
4. ASN

Hasil Penelitian

Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN merupakan amanat utama dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014. Dengan menerapkan sistem merit maka pengangkatan pegawai, mutasi, promosi, penggajian, penghargaan dan pengembangan karier pegawai didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai. Sistem tersebut tidak hanya menimbulkan rasa keadilan di kalangan pegawai, juga dapat mendorong peningkatan kompetensi dan kinerja. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 membawa perubahan mendasar dalam manajemen ASN, antara lain (Prasojo dan Rudita, 2014):

- a. Perubahan dari pendekatan personal administration yang hanya berupa pencatatan administrasi kepegawaian

- menjadi manajemen sumber daya manusia yang menganggap aparatur negara adalah SDM sebagai aset negara yang harus dikelola, dihargai dan dikembangkan dengan baik;
- b. Perubahan dari pendekatan close-career system yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepegawaian, menjadi open-career system yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi ASN dalam promosi dan pengisian jabatan;
 - c. Menghadirkan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk menciptakan atmosfer baru dalam pemerintahan;
 - d. Reward and punishment berbasis kinerja yang lebih tegas;
 - e. Meningkatkan perlindungan ASN dari intervensi politik.

Untuk menjamin sistem merit dilaksanakan sesuai ketentuan, maka Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang dibentuk untuk melaksanakan fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan norma dasar ASN, kode etik dan kode perilaku pegawai ASN serta penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen ASN. KASN diberikan kewenangan untuk mengawasi setiap tahap proses seleksi terbuka bagi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Disamping itu, KASN juga berwenang untuk menetapkan apakah suatu instansi sudah menerapkan sistem merit dalam manajemen ASN di instansinya sehingga dapat dikecualikan dari pelaksanaan seleksi terbuka.

Untuk melaksanakan wewenang tersebut, KASN telah mengeluarkan Peraturan KASN Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN. Peraturan tersebut menetapkan kriteria

serta tata cara untuk menilai sejauh mana sistem merit sudah diterapkan dalam manajemen ASN di masing-masing Instansi Pemerintah. Penilaian tersebut sangat penting bagi KASN untuk dapat merekomendasikan perbaikan apa yang masih diperlukan dan menetapkan apakah suatu instansi sudah dapat dikecualikan dari pelaksanaan seleksi terbuka. Berdasarkan instrumen tersebut, pada tahun 2018 KASN memetakan kondisi manajemen ASN di Instansi Pemerintah Pusat (Kementerian dan Lembaga) dan Pemerintah Provinsi.

Aspek-aspek manajemen kepegawaian yang masih dianggap lemah dan perlu mendapat perhatian serius antara lain: identifikasi kebutuhan pegawai; pengembangan karier, termasuk penyelenggaraan diklat; dan penilaian kinerja pegawai. Pembinaan terutama diperlukan bagi Instansi atau Pemerintah Provinsi yang masih berada dalam kategori I dan II.

Ketidaksiapan instansi dalam menerapkan sistem merit disebabkan oleh beberapa faktor, seperti: terbatasnya anggaran untuk bidang SDM dan terbatasnya pengetahuan serta pengalaman para pegawai yang bertanggung jawab untuk mengelola ASN dalam penerapan sistem merit, kurangnya komitmen PPK dan tingginya intervensi politik. Tantangan dalam menerapkan sistem merit di antaranya, antara lain :

- a. Membangun manajemen ASN yang mendukung pencapaian visi dan misi instansi dan memastikan identifikasi kebutuhan pegawai lebih akurat, dalam rangka mendukung terwujudnya visi dan misi instansi.
- b. Membangun sistem pembinaan karier yang berkelanjutan, yang dimulai sejak mereka diterima

menjadi pegawai sampai mereka mengakhiri masa jabatannya, agar dapat menjalankan tugasnya secara profesional.

- c. Membangun manajemen kinerja untuk memastikan masing-masing pegawai dapat mencapai target yang telah ditetapkan.
- d. Menyusun kebijakan penggajian, penghargaan yang dikaitkan dengan kinerja dan disiplin untuk menjadi reward and punishment yang efektif dalam mendorong kinerja serta membentuk budaya kerja yang lebih produktif.
- e. Menyiapkan para calon pemimpin yang dibutuhkan instansi dalam jangka pendek maupun jangka panjang dengan membangun talent pool yang berkesinambungan melalui upaya peningkatan kapasitas pegawai secara konvensional maupun nonkonvensional.

Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansi pemerintah sudah merupakan sesuatu yang “urgent”, sebagai upaya untuk mewujudkan ASN yang profesional, guna mendukung tercapainya tujuan reformasi birokrasi, yaitu birokrasi yang efektif dan efisien, serta melayani. Perubahan yang cepat secara global harus diantisipasi oleh Pemerintah dengan membangun human capital di sektor pemerintahan agar Indonesia mampu bersaing di tingkat global dan Indonesia dapat masuk dalam kelompok middle upper countries. Hasil pemetaan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN yang telah dilakukan KASN di seluruh Kementerian, LPNK dan Pemerintah Provinsi, pemerintah Kabupaten/Kota menunjukkan bahwa belum banyak instansi yang siap untuk menerapkan sistem merit. Berbagai prasyarat masih perlu disiapkan, namun

instansi dihadapkan pada keterbatasan dana dan pengalaman dalam mengembangkan sistem merit. Komitmen yang tinggi dari pimpinan instansi sangat diperlukan dalam mewujudkan manajemen ASN yang berbasis merit.

Kesimpulan

1. Pelaksanaan Merit Sistem dilingkup Pemerintah Kabupaten Talaud dilakukan berdasarkan prestasi kerja, penghasilan, karir, dan pelatihan dari pegawai yang akan dipromosikan menduduki jabatan tertentu.
2. Kinerja pegawai belum dapat ditingkatkan secara signifikan melalui proses merit sistem, karena terdapat beberapa aspek penilaian terutama penilaian dari Komisi Aparatur Sipil Negara, dan juga tunjangan penghasilan bagi pegawai.
3. Dalam pelaksanaan merit sistem, BKD telah mengikuti dan mematuhi serta menjadikan peraturan perundang-undangan dan norma yang berlaku. BKD juga memiliki beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dalam rangka kegiatan yang diantaranya adalah pengalaman kerja, dan pendidikan.

Saran

1. Menyediakan peraturan perundang-undangan yang diperlukan bagi pelaksanaan Undang-Undang ASN, khususnya yang terkait dengan Pangkat dan Jabatan, Pedoman Pola Karier, dan lain-lain;
2. Memberikan tambahan penghasilan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik, serta diberikannya uang lembur bagi pegawai yang bekerja melewati batas jam kerja.
3. Menyempurnakan peraturan perundang-undangan terkait

manajemen kinerja dan membina pelaksanaannya agar penilaian kinerja lebih terukur dan obyektif;

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Hariandja, MARIHOT TUA. 2009. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Ilyas, YASLIS. 2007. *Kinerja : Teori, Penilaian dan Penelitian*, Cetakan ke-4. Jakarta: Badan Penerbit FKM, UI.
- Mahsun, MUHAMMAD. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Miles, M.B. Huberman, A.M. dan Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Prasowo, 2008. *Merit System*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Ruky, Achmad, S. 2009. *Sistem Manajemen Kinerja*, Cetakan Ketiga, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005. *Performance Appraisal*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sirait, Justine. 2006, *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Cetakan Pertama, PT Grasindo.
- Utama Mangkunegara. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Wunggu, Jiwo. 2008. *Merit System*. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada
- Muchsan, 2010, *Hukum Kepegawaian*, Jakarta: Bina Aksara.
- W.J.S. Poerwadarminta, 2008, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Sastra Djatmika dan Marsono, 2005, *Hukum Kepegawaian di indonesia*, Jakarta: Djambatan.