

**PELAKSANAAN SISTEM MERIT PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA
BANJAR PROVINSI JAWA BARAT**

Mellyanti Putri Endah Sari

NPP. 30.0555

Asdaf Kota Banjar , Provinsi Jawa Barat

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email : mellyputri@gmail.com

Pembimbing Skripsi : Yeti Fatimah, S.Sos, M.Si

ABSTRACT

Problem Statement/ Background (GAP) : Banjar City's Human Resources are still far away in several regions, including the arrangement of educational background that is not in accordance with the work duties they do, the procurement of employees is still lacking as evidenced by the low number of Civil servants at BKPSDM Banjar City, and implement education with a merit-based system . Employee Performance Management is substandard , both in terms of its implementation and how well it performs in practice. ***The purpose*** of this research is to know and analyze the implementation of the merit system of Civil Servants in the Civil Service and Human Resources Development Agency of Banjar City, West Java Province. ***The research method*** used is a descriptive qualitative research method This method is used by the author in order to obtain a true picture in the field. This method is supported by obtaining information through interviews, observation and documentation. After that the information is processed through the stages of reduction, display and drawing conclusions in the form of findings. ***The Result*** The government's efforts to develop public sector human resources through merit-based ASN management encountered several obstacles. The constraints in question are caused by problems encountered in the field. In general, the politicization of the bureaucracy in the appointment of career positions, promotion and demotion of civil servant positions is an obstacle in the implementation of the merit system. This is reinforced by the results of KASN's assessment of the implementation of the merit system which is in the "poor" category in Banjar City

government agencies. This of course generates a question related to the implementation of the merit system in Banjar City Government agencies. **The Conclusion** the implementation of the merit system in the city of Banjar had not gone completely well. More precisely, it can still be said that it is not perfect. Because there are several aspects of the merit system that have not yet been implemented. So the author provides suggestions in following up the draft Merit System Road Map in the Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) in Banjar City so that its implementation is maximized so that the management of civil servants who were originally categorized as "LESS GOOD" can run smoothly and are categorized as "GOOD".

Keywords: Implementation, ASN Management, and Sistem merit

ABSTRAK

Pernyataan Masalah / Latar Belakang (GAP) : Sumber Daya Manusia Kota Banjar masih jauh di beberapa daerah, termasuk penataan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan tugas pekerjaan yang mereka lakukan, pengadaan karyawan masih kurang dibuktikan dengan rendahnya jumlah PNS di BKPSDM Kota Banjar, dan melaksanakan pendidikan dengan sistem berbasis prestasi. Manajemen Kinerja Karyawan di bawah standar, baik dalam hal implementasinya dan seberapa baik kinerjanya dalam praktik. **Tujuan** penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penerapan sistem merit Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Banjar Provinsi Jawa Barat. **Metode** penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif Metode ini digunakan oleh penulis untuk memperoleh gambaran yang benar di lapangan. Metode ini didukung dengan memperoleh informasi melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Setelah itu informasi diolah melalui tahapan reduksi, menampilkan dan menarik kesimpulan dalam bentuk temuan. **Hasil** Upaya pemerintah untuk mengembangkan SDM sektor publik melalui pengelolaan ASN berbasis merit menemui beberapa kendala. Kendala yang dimaksud disebabkan oleh permasalahan yang dihadapi di lapangan. Secara umum, politisasi birokrasi dalam pengangkatan jabatan karier, promosi dan penurunan pangkat pegawai negeri sipil menjadi kendala dalam penerapan sistem merit. Hal ini diperkuat dengan hasil penilaian KASN terhadap penerapan sistem merit yang masuk kategori "miskin" di instansi pemerintah Kota Banjar hal ini tentu saja menimbulkan pertanyaan terkait penerapan sistem merit di Instansi Pemerintah Kota Banjar **Kesimpulan** bahwa penerapan sistem merit di Kota Banjar belum berjalan dengan baik. Lebih tepatnya, masih bisa dikatakan tidak sempurna. Karena ada beberapa aspek sistem merit yang belum diterapkan. Sehingga penulis memberikan saran dalam menindaklanjuti rancangan Road Map Sistem Merit di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di Kota Banjar agar pelaksanaannya lebih maksimal

sehingga pengelolaan PNS yang semula dikategorikan "KURANG BAIK" dapat berjalan lancar dan dikategorikan "BAIK".

Kata kunci: Implementasi, Manajemen ASN , dan Sistem Merit

I.PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Reformasi Birokrasi merupakan salah satu peraturan perundang-undangan di Indonesia yang mengatur tentang aparatur penyelenggara negara. Pada tahun 2010 hingga 2025, aturan ini menjabarkan rencana komprehensif untuk meningkatkan efisiensi birokrasi pemerintahan. Salah satu dari 8 (delapan) pergeseran agenda utamanya adalah peningkatan sumber daya peralatan. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 yang mengatur tentang kepegawaian telah digantikan dengan Undang-undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014, sehingga tidak berlaku lagi. Kementerian PAN-RB mengambil strategi ini dengan serius, dan sebagai hasilnya, Kementerian PAN-RB melembagakan sistem merit dengan mengembangkan rencana kepegawaian pemerintah daerah tingkat provinsi dan kabupaten/kota. Hasil tabulasi penilaian sistem merit di 34 Provinsi di Indonesia berdasarkan data dari KASN tahun 2019 menunjukkan Provinsi Jawa Barat memperoleh indikator berwarna hijau yang artinya, Pemerintah Provinsi Jawa Barat berada pada kategori III dengan perolehan total hasil penilaian KASN di angka 277. Hal ini menunjukkan Provinsi Jawa Barat dinilai "Baik" dalam penerapan sistem merit. Data dari Bidang pengkaji dan pengembangan sistem KASN, tahun 2019 terkait Tabulasi penilaian sistem merit di Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa walaupun Provinsi Jawa Barat sudah dikatakan baik, tetapi tidak dengan kabupaten/kota yang berada di Provinsi Jawa Barat yaitu masih jarang kabupaten/kota yang menerapkan sistem merit tersebut salah satu contoh yaitu Kota Banjar. Kondisi penerapan sistem merit di Kota Banjar hingga tahun ini masih tahap penyesuaian. Sistem Merit di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Banjar masih jauh di beberapa daerah, antara lain pengaturan latar belakang pendidikan yang belum sesuai dengan tugas pekerjaan yang dilakukannya, pengadaan pegawai yang masih kurang yang dibuktikan dengan rendahnya jumlah PNS di BKPSDM Kota Banjar, dan menerapkan pendidikan dengan sistem berbasis merit. Manajemen Kinerja Karyawan di bawah standar, baik dalam hal penerapannya maupun seberapa baik kinerjanya dalam praktik. Peneliti tertarik untuk mempelajari lebih dalam tentang 8 kriteria penerapan Sistem merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Banjar

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil

Secara actual terdapat permasalahan penting yang berkaitan dengan pelaksanaan sistem merit pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Sumber Daya manusia Kota Banjar dan kemudian melatarbelakangi penelitian ini. Adapun permasalahan yang teridentifikasi adalah sebagai berikut :

- 1) manajemen PNS sudah dianggap buruk sebelum UU ASN disahkan, dan politisasi birokrasi justru memperburuk keadaan. Kenyataannya, otoritas politik masih terlibat dalam pemilihan pegawai negeri untuk jabatan seumur hidup. Hal Ini bertentangan dengan tujuan pekerja publik, yang menginginkan birokrasi profesional yang tidak memihak dan bebas dari pengaruh politik. Strategi pemerintah untuk mewajibkan sistem merit di lembaga pemerintah bertujuan untuk membantu pegawai negeri sipil mencapai tujuan mereka.
- 2) Berdasarkan data penilaian sistem merit yang dilakukan oleh KASN pada tahun 2019 terhadap 34 provinsi di Indonesia hanya 6 provinsi saja yang sudah dinyatakan baik dalam pelaksanaan sistem merit, 7 diantaranya buruk dalam pelaksanaan sistem merit dan sisanya masih dianggap kurang dalam pelaksanaan sistem merit. Berdasarkan data ini dapat menggambarkan bahwa pelaksanaan sistem merit di Indonesia masih belum berjalan secara optimal.
- 3) Data dari Bidang pengkaji dan pengembangan sistem KASN, tahun 2019 terkait Tabulasi penilaian sistem merit di Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa walaupun Provinsi Jawa Barat sudah dikatakan baik , tetapi tidak dengan kabupaten/kota yang berada di Provinsi Jawa Barat yaitu masih jarang kabupaten/kota yang menerapkan sistem merit tersebut salah satu contoh yaitu Kota Banjar. Kondisi penerapan sistem merit di Kota Banjar hingga tahun ini masih tahap penyesuaian. Sistem Merit di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Banjar masih jauh di beberapa daerah, antara lain pengaturan latar belakang pendidikan yang belum sesuai dengan tugas pekerjaan yang dilakukannya, pengadaan pegawai yang masih kurang yang dibuktikan dengan rendahnya jumlah PNS di BKPSDM Kota Banjar, dan menerapkan pendidikan dengan sistem berbasis merit. Manajemen Kinerja Karyawan di bawah standar, baik dalam hal penerapannya maupun seberapa baik kinerjanya dalam praktik. Peneliti tertarik untuk mempelajari lebih dalam tentang 8 kriteria penerapan Sistem merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Banjar

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi dari beberapa penelitian terdahulu dalam konteks pelaksanaan sistem merit. Penelitian Andi Sefullah A.Muin Fahmal dan Muhammad Fachri Said yang berjudul Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama

Sulawesi Selatan menemukan bahwa Secara kualitatif, sistem merit pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 beserta berbagai regulasi disebabkan kurang terimplementasinya pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini dipengaruhi oleh faktor terkait substansi regulasi, peran stake holder, kurangnya fasilitas pendukung, dukungan masyarakat, budaya dan profesionalisme sumber daya manusia yang perlu ditingkatkan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian normatif empiris dengan menggunakan pendekatan kualitatif (Soekanto, 2006), dengan teori yang digunakan adalah Pelaksanaan/Implementasi (Wajong, 2020). (Andi Sefullah A. Muin Fahmal & Muhammad Fachri Said, 2020). Penelitian kedua dari Lisa Nurmaya, Rury Febrina yang berjudul Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen ASN di Kabupaten Kampar. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif model Miles dan Huberman (Miles & Huberman, 2007) dengan teori Implementasi/ Pelaksanaan Gatewood dan Field (2001). Hasil penelitian Dalam pengadaan tenaga kerja agar menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan penerapan sistem merit. Indikator pelaksanaan aturan sistem merit dimana terkait dengan pelaksanaan rekrutmen. (Lisa Nurmaya, Rury Febrina, 2021)

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

penelitian terdahulu Andi Sefullah A. Muin Fahmal & Muhammad Fachri Said menggunakan teori Pelaksanaan Wajong dan menggunakan metode normatif empiris dengan pendekatan kualitatif (Soekanto, 2006). Selanjutnya penelitian Lisa Nurmaya dan Rury Febrina menggunakan teori Pelaksanaan Gatewood dan Field (2001) metodologi penelitian yang digunakan yaitu teknik analisis data kualitatif model Miles dan Huberman (Miles & Huberman, 2007). Penelitian yang dilakukan oleh peneliti, menggunakan teori yang pelaksanaan Edward III dalam Subarsono 2011 penulis juga menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif.

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan sistem merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar Provinsi Jawa Barat, mengetahui dan menganalisis faktor penghambat dan faktor pendukung pelaksanaan sistem merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar Provinsi Jawa Barat, serta upaya dalam mengatasi hambatan-hambatan dari pelaksanaan sistem merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar Provinsi Jawa Barat.

II. METODE

Peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dalam penelitian ini, yang merepresentasikan keadaan sebagaimana adanya pada saat penelitian dilakukan melalui pengumpulan data dan interpretasi terhadap kedalaman analisis dan perumusan temuan. Penelitian kualitatif sebagaimana dikemukakan oleh Fernandes Simangunsong (2017:231) menghasilkan data deskriptif, artinya dikumpulkan melalui wawancara dan didukung oleh catatan lapangan, dokumentasi, rekaman, dan pendukung lainnya, dan data tersebut disajikan dalam bentuk kata-kata daripada angka. Penelitian kuantitatif mengandalkan hipotesis untuk memandu pengumpulan data, sedangkan penelitian kualitatif mengandalkan pengamatan dan pengalaman langsung. Setelah mengumpulkan bukti dan mempersempitnya menjadi hipotesis atau teori, data dianalisis secara induktif. Metode pengumpulan data melalui wawancara dengan empat belas (14) informan, observasi, dokumentasi dan catatan tertulis. Analisis data dengan penyajian data, reduksi data, analisis deskripsi serta penarikan kesimpulan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelaksanaan Edward III dalam Subarsono 2011.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti menganalisis Pelaksanaan Sistem Merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar Provinsi Jawa Barat menggunakan indikator dari peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut :

3.1 Perencanaan Kebutuhan

Pada aspek penyusunan dan penetapan kebutuhan, sistem merit dapat dimulai dengan membuat perencanaan kebutuhan ASN 5 tahunan berdasarkan Anjab (Analisis Jabatan) dan ABK (Analisis Beban Kerja) yang dalam penyusunannya mempertimbangkan jumlah, pangkat, dan kualifikasi pegawai yang ada, dengan mempertimbangkan pegawai yang akan pensiun. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala BKPSDM Kota Banjar, Bapak Asep Tatang Iskandar (9 Februari 2023, pukul 10.00 WIB) yang menyatakan bahwa “Sebagaimana yang tercantum dalam undang-undang, sistem merit ini merupakan kebijakan manajemen ASN menurut kualifikasinya, menurut kompetensinya dan semua hal itu dilakukan secara adil dan terbuka agar tidak menimbulkan fitnah. Oleh karena itu, Penyusunan dan penetapan ANJAB dan ABK serta Peta Jabatan pasca penyederhanaan birokrasi yang sudah ditetapkan PPK. Segala bentuk rencana aksi yang sudah dirancang oleh bagian organisasi Kota Banjar yang mencakupi rekrutmen CPNS misalnya, seleksi jabatan pimpinan tinggi dan lainnya yang dalam sistem merit itu kita lakukan secara terbuka. Bahkan informasinya kita muat di media agar beredar luas disemua kalangan di Kota Banjar” sehingga dapat disimpulkan bahwa BKPSDM Kota Banjar telah memberikan gambaran mengenai pelaksanaan perencanaan kebutuhan, Maka dapat dikatakan sistem merit di Kota Banjar telah sesuai dengan rencana Aksi yang sudah ditetapkan

3.2 Pengadaan

Pada aspek pengadaan, sistem merit yang menjadi salah satu aspeknya ditunjukkan dengan mekanisme rekrutmen pegawai yang terbuka, transparan dan kompetitif. Dengan metode tersebut diharapkan SDM yang dihasilkan berasal dari talenta-talenta terbaik dan unggul. Hasil wawancara dengan seorang Pegawai Negeri Sipil Bapak YudiHeriyanto, S.Psi (10 Februari 2023 pukul 14:00 WIB), sebagai berikut: “Seleksi CPNS tahun 2021 sudah sangat baik menurut saya. Berbeda ketika di jaman orang tua saya dulu untuk menjadi ASN. Sekarang seleksinya sudah menerapkan sistem CAT. Sistem ini dinilai sudah sangat cukup transparan dalam proses seleksinya. Terlebih lagi dalam penyebaran informasinya mulai dari pendaftaran hingga ke pengumuman kelulusan sangat cepat dan terbuka. Semua prosesnya telah dilakukan secara integritas melalui satu sistem ” Berdasarkan wawancara di atas, nampaknya para pelaksana kebijakan sudah tepat sasaran dengan pengadaan yang dilakukan. Buktinya pengadaan seleksi formasi umum CPNS 2021 yang sukses dilaksanakan sesuai dengan rencana aksi sistem merit.

3.3 Pengembangan Karir

Sistem merit dalam aspek ini dapat berupa kebijakan/program pengembangan karier berdasarkan hasil pemetaan talenta melalui assessment, analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja, *talent pool*, dan rencana suksesi berdasarkan pola karier instansi. Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja, Ibu Iin Kurniawati (9 Februari 2023, pukul 11.00 WIB), mengatakan bahwa: “Program pengembangan karier yang dilakukan sejauh ini banyak sekali mulai dari Diklat, pelaksanaan webinar kepegawaian yang dilaksanakan oleh pusat maupun daerah yang tentunya dimanfaatkan pegawai untuk menambah sertifikat kompetensi pegawai. Kami BKPSDM pun melakukan pemetaan talenta/ kompetensi yang sudah mempunyai profil seluruh pegawai dan berfungsi untuk melaksanakan Assesment untuk seluruh pegawai (dilaksanakan secara bertahap setiap tahun) maka output yang dihasilkan adalah terlaksananya Assesment eselon 2 dan 3”

Tabel 3.1

Data Pegawai yang pernah melaksanakan DIKLAT

No	Nama	Jabatan	Jenis Diklat
1	2	3	4
1	Ading Achmad Sjafrudin, S.P	Sekretaris	Pelatihan Pembekalan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian/Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Lingkup Kabupaten/Kota Angkatan II di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun Anggaran

			2022,pada tanggal 4 s/d 8 April 2022
2	IIN KURNIA WA TI,S.H,M. AP	KabidPenge mbangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja	Pelatihan Pembekalan JabatanFungsional AnalisisKepegawaian/Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Lingkup Kabupaten/Kota Angkatan II di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun Anggaran 2022, pada tanggal 4 s/d 8 April 2022
3	Teguh Eko Sulistiyanto, S.STP, M.Si	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Pelatihan Pembekalan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian/Analisis SumberDaya Manusia Aparatur LingkupKabupaten/Kota Angkatan II di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun Anggaran 2022,pada tanggal 4 s/d 8 April 2022
4	Dani Hamdan, A.Md	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Pelatihan Pembekalan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian/Analisis SumberDaya Manusia Aparatur Lingkup Kabupaten/Kota Angkatan II di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun Anggaran 2022,pada tanggal 4 s/d 8 April 2022
5	Rahmat Hidayat, S.IP	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Pelatihan Pembekalan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian/Analisis SumberDaya Manusia Aparatur Lingkup Kabupaten/Kota Angkatan II di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun Anggaran 2022,pada tanggal 4 s/d 8 April 2022
6	Ratno, S.ST	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Pelatihan Pembekalan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian/Analisis SumberDaya Manusia Aparatur Lingkup Kabupaten/Kota Angkatan II di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun Anggaran 2022, pada tanggal 4 s/d 8 April 2022
7	Sri Nuryani, A.Md	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Pelatihan Pembekalan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian/Analisis SumberDayaManusia Aparatur Lingkup Kabupaten/Kota Angkatan II di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Thn Anggaran 2022, pada tanggal 4 s/d 8April 2022

8	Diyah Periyanti R,A.Md	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Pelatihan Pembekalan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian/Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Lingkup Kabupaten/Kota Angkatan II di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun Anggaran 2022, pada tanggal 4 s/d 8 April 2022
---	------------------------	---	---

Sumber: BKPSDM Kota Banjar, 2022

Tabel 3.1 menunjukkan bahwa seluruh staf BKPSDM baik Eselon III maupun Eselon IV telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan wajib yang diwajibkan bagi mereka. Hasilnya menunjukkan bahwa beberapa karyawan memiliki keterampilan yang berguna. Mendidik pekerja tentang cara meningkatkan keterampilan mereka sendiri adalah salah satu metode untuk melakukannya.

3.4 Promosi dan Mutasi

Sistem merit pada aspek promosi dan mutasi diwujudkan dalam bentuk kebijakan yang objektif dan transparan didasarkan pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan *Talent Pool*. Salah satu bentuk kebijakan tersebut adalah pengisian JPT melalui seleksi terbuka. Melalui seleksi terbuka diharapkan dapat menghasilkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan sesuai kebutuhan organisasi, mengatasi *spoils system* dan jual beli jabatan, serta memberikan kesempatan bagi semua pegawai untuk berkompetisi. Berdasarkan wawancara keterbukaan para pelaksana kebijakan dalam berbagi informasi sangat tepat. Hal ini terbukti di Kota Banjar, saat proses seleksi pembentukan JPT tahun 2022 bahwa Komunikasi yang dilakukan sudah cepat, terbuka, dan jujur yang transparan. Hal tersebut menunjukkan bahwa Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Banjar telah secara efektif menerapkan strategi manajemen Kepegawaian berbasis merit. Banyak peraturan, seperti seleksi terbuka JPT, telah diberlakukan, tetapi proses untuk mengisi peran kepemimpinan puncak dari talent pool yang ada dan rencana suksesi belum berjalan dengan efektif.

3.5 Manajemen Kinerja

Penetapan target kinerja, evaluasi kinerja secara berkala (berkelanjutan) dengan menggunakan metode yang obyektif, menganalisis kesenjangan kinerja dan mempunyai strategi untuk mengatasinya dan menggunakan hasil penilaian kinerja dalam membuat keputusan terkait promosi, mutasi dapat menjadi bentuk implementasi sistem merit. Berdasarkan wawancara di atas, aspek manajemen kinerja sendiri masih kurang terpenuhi. Evident yang seharusnya sudah dilaksanakan oleh Pemkot Banjar masih saja terkendala. Hal ini terbukti di Kota Banjar, saat proses pemecahan masalah pegawai masih terkendala oleh strategi yang selalu gagal dilakukan. Hal tersebut menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Banjar masih membutuhkan pendampingan

KASN dalam memenuhi evident di manajemen kinerja ini.

3.6 Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin

Instansi mengaitkan hasil penilaian kinerja dan disiplin dengan membayar tunjangan kinerja dan memberi penghargaan kepada pegawai serta melakukan penegakan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku. Berdasarkan Hasil wawancara BKPSDM Kota Banjar sudah menjalankan penghargaan pegawai ASN dengan cara pemberian tunjangan sebagai upaya sikap pemerintahan daerah dalam memberikan pegawai penghargaan dengan melihat hasil kinerja dan kedisiplinan pegawai ASN yang melaksanakan pekerjaan yang baik.

3.7 Perlindungan dan Pelayanan

Instansi mempunyai program perlindungan untuk pegawai diluar dari jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan program pensiun yang diselenggarakan pemerintah nasional, serta menjamin kemudahan pelayanan administrasi bagi pegawai. Hasil wawancara menunjukkan bahwa Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Banjar secara umum telah bekerjasama dengan penerapan sistem merit pegawai negeri dalam pengelolaan ASN. Namun dalam aspek perlindungan dan pelayanan masih dilaksanakan dengan sistem dulu dan belum adanya pembaharuan kebijakan perlindungan pegawai diluar dari jaminan yang diselenggarakan secara nasional.

3.8 Sistem Informasi

Instansi mempunyai sistem yang mendukung terwujudnya manajemen ASN berbasis merit, seperti Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG); Assessment Center; e-performance, e-office, dan lainnya. Dari Hasil wawancara diatas, komposisi tim pengelola Sistem Merit adalah orang-orang yang memiliki keahlian di setiap aspek yang ada di sistem merit tersebut. Namun dalam pelaksanaan aspek sistem informasi masih memiliki banyak kendala mulai dari sarana dan keadaan yang mengakibatkan kurang efektifnya pengisian data sistem merit kedalam aplikasi.

3.9 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan Sistem Merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar dapat dikatakan masih dalam tahapan proses dari predikat “Kurang Baik” menjadi berpredikat “Baik”. Hal ini di buktikan dengan hasil penilaian KASN

yang menunjukkan sistem merit di Kota Banjar masih dalam tahap penyesuaian dan perbaikan evident aspek sistem merit tersebut. Tidak hanya itu penulis menganalisis kedelapan aspek yang berada pada unsur teori *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara* untuk mengetahui aspek apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan sistem merit. Secara keseluruhan, peluncuran sistem merit di BKPSDM di Kota Banjar masih dikatakan tidak berhasil karena KASN masih menganggap penerapan komponen rencana aksi yang masih KURANG. Dari 8 Aspek yang tersedia hanya ada 6 yang sudah dikatakan maksimal yaitu aspek perencanaan kebutuhan , pengadaan pegawai, pengembangan karir dan penggajian, penghargaan serta disiplin pegawai. Adapun 4 aspek yang masih belum sesuai yaitu promosi dan mutasi yang belum sesuai dengan talent poll/rencana

3.10 Diskusi Temuan Menarik Lainnya (opsional)

Dalam pelaksanaannya , terdapat beberapa factor penghambat BKPSDM dalam menjalankan pelaksanaan sistem merit aparatur sipil negara di Kota Banjar Provinsi Jawa Barat diantaranya sebagai berikut :

1. Pemenuhan Evident 8 Aspek Sistem merit yang Lambat,
2. Belum adanya sanksi yang tegas apabila mendapat nilai yg belummaksimal, dan
3. Belum munculnya komitmen yang kuat oleh pengampu masing-masingevident sistem merit untuk melengkapi output.

IV KESIMPULAN

Pelaksanaan Sistem Merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar dapat dikatakan masih dalam tahapan proses dari predikat “Kurang Baik” menjadi berpredikat “Baik”. Secara keseluruhan, peluncuran sistem merit di BKPSDM di Kota Banjar masih dikatakan tidak berhasil karena KASN masih menganggap penerapan komponen rencana aksi yang masih KURANG. Dari 8 Aspek yang tersedia hanya ada 6 yang sudah dikatakan maksimal yaitu aspek perencanaan kebutuhan , pengadaan pegawai, pengembangan karir dan penggajian, penghargaan serta disiplin pegawai. Adapun 4 aspek yang masih belum sesuai yaitu promosi dan mutasi yang belum sesuai dengan talent poll/rencana suksesi, manajemen kinerja yang masih belum bisa menyelesaikan masalah ,perlindungan dan pelayanan yang masih harus adanya upgrade kebijakan tambahan untuk kesejahteraan pegawai dan sistem informasi yang masih banyak penghambat mulai dari sarana hingga teknis admin sendiri. faktor penghambat terdiri atas 3 yaitu pemenuhan evident 8 aspek sistem merit yang lambat, belum adanya sanksi yang tegas apabila mendapat nilai yang belum maksimal, dan belum munculnya komitmen yang kuat oleh pengampu masing-masing untuk melengkapi output.

Upaya yang dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar dalam mengatasi factor penghambat Pelaksanaan Sistem Merit Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut: Meningkatkan 8 aspek kriteria yang ada di dalam sistem merit dengan menjalankan road map sistem merit yang telah di berikan oleh KASN, Mengajak Para pemangku kepentingan untuk memenuhi 8 evident aspek sistem merit dengan mengingatkan secara tersurat maupun tersirat dengan cara mengadakan Rapat Skala Besar dengan para pemangku evident setiap aspek sistem merit dan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) wajib menjalankan pengawasan penuh untuk kelancaran sistem merit ini dapat terus berjalan dengan hasil yang maksimal.

Keterbatasan Penelitian : penelitian ini memiliki keterbatasan utama yaitu waktu dan biaya penelitian. Penelitian ini sendiri hanya dilakukan di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar, Provinsi Jawa Barat.

Arah Masa Depan Penelitian (*future Work*) : peneliti menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu peneliti menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan pelaksanaan sistem merit Pegawai Negeri Sipil

IV. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih ditujukan kepada Allah SWT dan keluarga khususnya kepada ibu dan Ayah yang senantiasa selalu mendoakan, terima kasih kepada saudara kandung saya juga yang sudah selalu memberikan dukungan kepada saya. Terima kasih kepada dosen pembimbing saya yang telah membimbing saya dalam penulisan skripsi ini. Terima kasih kepada keluarga besar Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar yang telah memberikan kesempatan peneliti untuk melaksanakan penelitian di kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar

V. DAFTAR PUSTAKA

Simanggungsong, F. 2017. *Metodologi Penelitian Pemerintahan* . Alfabeta. Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil,

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Pegawai Negeri Sipil,

Said, A. R. A. 2016. "Pembagian Kewenangan Pemerintah Pusat Pemerintah Daerah Dalam

Otonomi Seluas-Luasnya Menurut U Marwi, A. 2016. “Kewenangan Pejabat Kepala Daerah Di Bidang Kepegawaian Dalam Menyelenggarakan Pemerintahan Daerah (Studi Pada Pemerintahan Kota Mataram)”. *Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan*. <https://doi.org/10.29303/ius.v4i3.340>

