

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KABUPATEN PURBALINGGA**

Afira Fitri Hapsari

NPP.31.0419

Dosen Pembimbing: Dr. Rizki Amalia, S.STP., M.AP.

Asdaf Kabupaten Purbalingga, Provinsi Jawa Tengah

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

E-mail: 31.0419@praja.ipdn.ac.id

ABSTRACT

Problem statement/Background (GAP): BKPSDM Purbalingga Regency as the leading sector of merit system policy in Purbalingga should be an example of the implementation of this policy. However, there are still problems that occur. **Purpose:** This research aims to see how the merit system policy is implemented in civil servant management at BKPSDM Purbalingga Regency. **Method:** This study uses qualitative method and analysis of the policy implementation according to Edward III theory. The technique of collecting data is done by interviews, observation, and documentation. **Result:** The results of this research show that the implementation of the merit system policy in civil servant management at BKPSDM Purbalingga Regency has not good yet in the dimensions of resources and bureaucratic structure due to obstacles in implementation, namely lack of human resources quality, lack of responsibility, and inadequate infrastructure. **Conclusion:** Because of the obstacles that happen BKPSDM Purbalingga Regency strives to improve the quality of human resources through guidance and outreach regarding personnel information systems, monitoring daily tasks, as well as improving facilities to support tasks and functions.

Keywords: *implementation, merit system, management*

ABSTRAK

Rumusan Masalah/Latar Belakang (GAP): BKPSDM Kabupaten Purbalingga sebagai lead sector kebijakan sistem merit di Purbalingga patut menjadi contoh penerapan kebijakan tersebut. Namun masih terdapat permasalahan yang terjadi Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana kebijakan sistem merit diterapkan dalam manajemen pegawai negeri sipil di BKPSDM Kabupaten Purbalingga. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan dianalisis menggunakan teori implementasi kebijakan Edward III. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. **Hasil:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan sistem merit dalam manajemen pegawai negeri sipil di BKPSDM Kabupaten Purbalingga belum baik pada dimensi sumber daya dan struktur birokrasi karena adanya kendala dalam implementasi yaitu kurangnya kualitas sumber daya manusia, kurangnya tanggung jawab, dan infrastruktur yang tidak memadai. **Kesimpulan:** Karena munculnya hambatan dalam implementasi kebijakan sistem merit, BKPSDM Kabupaten Purbalingga berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pembinaan dan sosialisasi mengenai sistem informasi kepegawaian, pemantauan tugas sehari-hari, serta peningkatan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas dan fungsi.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penataan kembali birokrasi pemerintahan merupakan suatu kebijakan yang bertujuan salah satunya untuk menyederhanakan birokrasi. Dinamika perubahan paradigma dalam reformasi birokrasi sebagai salah satu upaya menuju terwujudnya Visi Indonesia Maju Tahun 2045 berimbas pula dalam sektor kepegawaian, dalam hal ini berkaitan dengan manajemen pegawai negeri sipil.

Dalam penyelenggaraannya manajemen PNS tidak dapat lepas kaitannya dengan penyelenggaraan sistem merit. Sistem merit merupakan suatu sistem penyelenggaraan manajemen ASN yang didasari pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang adil tanpa membedakan ras, agama, asal usul, latar belakang politik, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara sistem merit didefinisikan sebagai penyelenggaraan sistem Manajemen ASN sesuai dengan prinsip meritokrasi. Undang-undang tersebut juga menyatakan bahwa penerapan sistem merit merupakan salah satu langkah awal dalam reformasi birokrasi. Pemerintah menginstruksikan bahwa pelaksanaan sistem merit harus dimaksimalkan demi terwujudnya manajemen sumber daya aparatur sipil negara yang bersih, adil, dan tanpa diskriminasi demi terwujudnya aparatur yang unggul, profesional, netral, berintegritas, serta berkinerja baik.

Penyelenggaraan sistem merit memiliki tujuan untuk mewujudkan suatu birokrasi pemerintahan yang efektif, efisien, melayani, bertanggung-jawab, bersih, dan transparan. Sistem merit juga bertujuan untuk membenahi penilaian kinerja ASN sehingga kinerja ASN dapat lebih terukur dan terkontrol tanpa memandang adanya unsur-unsur lain selain dari kompetensi, kompatibilitas, dan kualitas dari ASN itu sendiri. Maka dari itu, pelaksanaan sistem merit harus menjamah di segala lini penyelenggara pemerintahan.

Tantangan terbesar dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah aktualisasi sistem merit di daerah kabupaten/kota. Banyak kendala yang dihadapi oleh pemerintah daerah Kabupaten/Kota dalam implementasi sistem merit di daerah. Meskipun pedoman penilaian merit secara mandiri sudah diterbitkan, nyatanya masih banyak pemerintah daerah kabupaten/kota yang masih memiliki kendala dalam melaksanakan sistem merit.

Kabupaten Purbalingga menjalankan instruksi tersebut dan menerapkan sistem merit di segala aspek. Namun, berdasarkan hasil dari capaian indeks sistem merit di instansi pemerintah pada wilayah 1 pada tahun 2022 didapatkan data sekitar 45,1% instansi pemerintah masih berada dalam kategori kurang dan buruk. Kabupaten Purbalingga merupakan salah satu Kabupaten yang masih berada dalam kategori kurang dengan skor merit 180. Kurangnya skor sistem merit ini mengindikasikan adanya problematika dalam pelaksanaan merit di Kabupaten Purbalingga. Dalam hal ini salah satu organisasi perangkat daerah yang masih ditemukan kendala adalah pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Purbalingga. (Maulana, 2022)

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil

Melihat dari implementasi 8 aspek merit, di Kabupaten Purbalingga khususnya pada BKPSDM Kabupaten Purbalingga masih ditemui permasalahan dari beberapa aspek. Salah satunya pada aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin. Hal yang menjadi kendala adalah masih adanya anggapan penilaian kinerja PNS sebagai formalitas dan digunakan hanya untuk kepentingan administrasi. Dengan adanya anggapan pegawai bahwa penilaian kinerja hanya

sebagai formalitas dalam kepentingan administrasi saja, hal ini akan mempengaruhi penghasilan pegawai dan akan berdampak pada kinerja pegawai.

Selain dari aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin, terdapat pula hambatan pada aspek pengembangan karir. Aspek pengembangan karir dalam Peraturan Menteri PAN RB Nomor 40 Tahun 2018 menjelaskan bahwa aspek pengembangan karir meliputi pengembangan kompetensi ASN dimana pengembangan kompetensi ASN dapat dicapai melalui pendidikan dan latihan. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa masih ada 5 orang pejabat struktural dari total 16 pejabat struktural yang ada di BKPSDM Kabupaten Purbalingga atau sekitar 31% dari keseluruhan pejabat struktural yang belum melaksanakan diklatpim, padahal berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS pasal 14, diklat pim wajib dilaksanakan bagi pejabat struktural yang akan menduduki jabatan atau yang sudah menduduki jabatan. Terhitung masa jabatan sejak tahun 2021 dan belum ada pelaksanaan diklat pim bagi pejabat struktural.

Sistem informasi yang belum terintegrasi adalah dimana untuk aplikasi kepegawaian di lingkungan kabupaten purbalingga sendiri masih berdiri sendiri dan belum terintegrasi dimana untuk e-presensi melalui aplikasi syantika belum terintegrasi dengan data di e-kinerja. Di lingkungan pemerintah kabupaten purbalingga sendiri terdapat 2 aplikasi e-kinerja, yaitu e-kinerja BKN dan e-kinerja Kabupaten Purbalingga, kedua aplikasi ini belum terintegrasi dan memiliki fungsi yang berbeda, dimana e-kinerja Purbalingga digunakan untuk menghitung jumlah tambahan pegawai berdasarkan kinerja, sedangkan e-kinerja BKN digunakan untuk menyusun SKP yang dapat digunakan untuk penilaian kinerja.

BKPSDM Kabupaten Purbalingga sebagai *leading sector* dalam implementasi kebijakan sistem merit di Kabupaten Purbalingga seharusnya mampu menjadi pelopor dalam implementasi kebijakan sistem merit, namun pada kenyataannya di lapangan masih banyak ditemui permasalahan-permasalahan yang timbul.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi dari beberapa penelitian terdahulu dalam konteks pelaksanaan sistem merit.

Penelitian dari Meisy Kalesaran yang berjudul Penerapan Sistem Merit Menuju Pemerintahan yang Terpercaya (*Trustworthy Government*) penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dianalisis dengan teori implementasi strategi SOAR yakni *Strength, Oppurtunities, Aspirations, Result* (kekuatan, peluang, aspirasi dan hasil). Pelaksanaan sistem merit pada Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sulawesi Utara terbagi dalam beberapa indikator sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN. Adapun secara umum penerapan sistem merit pada lokasi penelitian ini belum berjalan menyeluruh atau masih parsial sehingga membuat proses menjadi lambat. (Kalesaran, 2021)

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. (Nurmaya & Febrina, 2021)

Penelitian dari Adi Suryanto dan Mariman Darto dengan judul Penerapan Kebijakan Sistem Merit: Praktik Terbaik di Lembaga Administrasi Negara. Penelitian ini menggunakan metode

kualitatif-eksploratif pengumpulan berbagai data/informasi, wawancara terbatas, dan teknik *participation observer*. Hasilnya bahwa penerapan sistem merit di LAN dilakukan sesuai dengan prinsip dan tahapan kebijakan yang ada. Komitmen pimpinan dan konsistensi dalam penerapan kebijakan sistem merit menjadi faktor determinan. (Suryanto & Darto, 2020)

Penelitian Anggita Chairiah, Ariski S, Agus Nugroho, dan Adi Suharianto dengan judul Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. Data dianalisis menggunakan teknik analisis data kualitatif, yakni *descriptive phenomenological analysis*. Hasil penelitian menemukan bahwa penerapan sistem merit di Indonesia masih belum sepenuhnya dilakukan sesuai prosedur. Kunci sukses lainnya, agar menjadi *dynamic governance* diperlukan kesadaran penuh dari semua pemangku kepentingan dalam menerapkan sistem merit di Indonesia. Namun, peningkatan pengawasan juga perlu dilakukan terutama oleh KASN agar implementasi sistem merit dapat optimal. (Chairiah et al., 2020)

Penelitian Mastina Maksin dkk. dengan judul Analisis Keberlanjutan Sistem Merit Pada Proses Rekrutmen Asn Di Kabupaten Probolinggo. Penelitian ini menggunakan pendekatan *literature review* dengan metode Deskriptif kualitatif untuk menganalisis implementasi Sistem Merit di Kabupaten Probolinggo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Merit telah memberikan kontribusi positif terhadap transparansi, keadilan, dan efisiensi dalam rekrutmen ASN. Salah satu tantangan utama adalah meningkatnya tuntutan politik dalam proses rekrutmen dan promosi pegawai negeri, yang dapat mengganggu objektivitas dan transparansi dalam penilaian kualifikasi. Selain itu, masalah administrasi yang rumit dan birokrasi yang lambat seringkali menghambat kelancaran proses merit, yang dapat mengurangi efisiensi sistem. (Maksin et al., 2023)

Penelitian Rizky Dwi Kusuma, Muhammad Eko Atmojo, Dyah Mutiarin dengan judul *Effectiveness of Open Selection of Pratama High Leadership Positions (JPT) Through The Merit System of The DIY Provincial Government During The Covid-19 Pandemic*. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan implementasi seleksi terbuka JPT di DIY pada tahun 2020 berjalan efektif. Hal ini dipengaruhi oleh 3 faktor utama yaitu transparansi, akuntabilitas, dan dukungan sarana dan teknologi. (Kusuma & Atmojo, 2022)

Penelitian Andi Sutrisno, Muh. Aziz Muslim dengan judul *Building a Performance Allowance System Merit-Based Pay in The Public Sector* Metode penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data melalui *literature review*. Hasil penelitian menunjukkan adanya respon positif dan adanya hubungan yang signifikan antara kompensasi yang diberikan dengan kinerja pegawai. (Sutrisno & Muslim, 2024)

Penelitian Andi Sefullah, A. Muin Fahmal & Muhammad Fachri Said dengan judul Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan. Penelitian ini merupakan penelitian normatif empiris dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan mengetahui bagaimana implementasi sistem merit dalam manajemen ASN serta faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi tersebut. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa dari delapan aspek dan 35 sub aspek yang dijadikan indikator dalam melihat implemementasi sistem merit pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan, terdapat 12 sub aspek yang terimplementasi, 5 sub aspek yang dinilai kurang terimplementasi, dan 18 sub aspek yang tidak terimplementasi. (Sefullah et al., 2020)

Penelitian Eviva Nur Khobiburrohma, Priska Septiana Margareta, MS. Habbie Hasbullah dengan judul Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan *Good Governance*. Penelitian ini dianalisis berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Hasil pemetaan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN yang telah dilakukan KASN diseluruh Kementerian, LPNK dan Pemerintah Provinsi menunjukkan bahwa belum banyak instansi yang siap untuk menerapkan sistem merit. (Nur Khobiburrohma et al., 2020)

Penelitian Teguh Dinata Saputra dengan judul Efektifitas Penerapan Sistem Merit Dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara Pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum dan Ham Republik Indonesia). Data dianalisis menggunakan metode analisis campuran yaitu kualitatif dan kuantitatif, sedangkan untuk Teknik Analisa data menggunakan teknik analisis pendekatan desain triangulasi. Sistem merit yang diperkenalkan di Indonesia belum sepenuhnya diterapkan secara optimal sesuai ketentuan yang berlaku. Efektifitas dari penerapan serta peningkatan kompetensi ASN melalui sistem merit memerlukan komitmen serta tanggungjawab Bersama dari seluruh unit yang mendukung suksesnya penerapan sistem merit dilaksanakan. (Saputra, 2023)

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yaitu pada implementasi kebijakan sistem merit dalam manajemen PNS. Peneliti meneliti sistem merit dengan melihat 8 aspek merit yang diimplementasikan pada BKPSDM Kabupaten Purbalingga, dimana pada penelitian sebelumnya fokus penelitiannya berbeda, bukan pada 8 aspek merit. Selain itu analisis yang digunakan berbeda dengan penelitian sebelumnya dimana peneliti menggunakan teori implementasi kebijakan Edward III sebagai pisau analisis yang memiliki empat indikator penilaian yaitu *communication*, *resource*, *disposition*, dan *bureaucratic structure*.

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan sistem merit dalam manajemen PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Purbalingga hambatan dan upaya mengatasi hambatan implementasi kebijakan sistem merit dalam manajemen PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Purbalingga.

II. METODE PENELITIAN

Metode kualitatif digunakan untuk mencari tahu “mengapa” suatu peristiwa bisa terjadi. Berbeda dengan metode kuantitatif yang hanya bisa menjelaskan hubungan antar variabel tanpa memandang hubungan kausalitas serta maksud yang mendalam antara suatu variabel dengan peristiwa yang terjadi. (Sugiyono, 2016). Peneliti memutuskan untuk menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Melalui metode tersebut, peneliti berharap mampu mengatasi masalah dan memberikan solusi atas permasalahan terkait kebijakan sistem merit dalam manajemen PNS di Kabupaten Purbalingga.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dokumentasi dan triangulasi. Analisis menggunakan teori implementasi kebijakan Edward III (Edward, 1980) dengan dimensi *communication*, *resources*, *disposition*, dan *bureaucratic structure*.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kebijakan menurut Harold Lasswell dan Abraham Kaplan dalam Syafrie (Syafrie, 2010) dirumuskan sebagai suatu program yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan, nilai-nilai dan praktek-praktek yang telah ditetapkan (... *policy as a projected program of goals, values and practices*). Sedangkan ahli ilmu politik Heinz Eulau dan Kenneth Prewitt dalam Syafri (2010:10-11) menyatakan: "*Policy is defined as a standing decision characterized by behavioral consistency and repetitiveness on the part of both those who make it and those who abite by it*". Kebijakan didefinisikan sebagai suatu keputusan yang teguh yang dikarakterisasi oleh perilaku konsisten dan pengalaman pada bagian dari keduanya yaitu kepada yang membuatnya dan yang mematuhi.

Agustino (Agustino, 2008) menyatakan bahwa implementasi kebijakan secara sederhana dapat diartikan sebagai proses penerjemahan peraturan ke dalam bentuk tindakan. Implementasi kebijakan dalam praktiknya merupakan serangkaian proses kompleks yang sarat akan muatan politik akibat dari adanya intervensi/campur tangan dari berbagai kepentingan.

Menurut Edwards (Edward, 1980) dalam bukunya *Implementing Public Policy* menyatakan bahwa "...*four critical factors or variables in implementing public policy: communication, resources, dispositions or attitudes, and bureaucratic structure*".

3.1. Komunikasi

Dimensi komunikasi menurut George C. Edward III (Edward, 1980) terdiri dari tiga komponen dalam komunikasi yang harus terpenuhi yaitu transmisi, konsistensi, dan kejelasan informasi.

Berdasarkan teori yang penulis gunakan untuk mengukur implementasi kebijakan, dimensi komunikasi ini kemudian dijabarkan dalam tiga indikator sebagai berikut:

1. Transmisi

Kebijakan sistem merit merupakan kebijakan yang dicanangkan oleh pemerintah pusat dan pelaksanaannya disesuaikan oleh masing-masing pemerintah daerah dengan tetap memperhatikan peraturan dari pemerintah pusat. Untuk mengamati bagaimana implementasi kebijakan sistem merit pada BKPSDM Kabupaten Purbalingga maka dapat dilihat melalui transmisi informasi yang terjadi berkaitan dengan kebijakan sistem merit. Penyampaian informasi kebijakan di BKPSDM berkaitan dengan sistem merit dilakukan bertahap, mulai dari penyampaian secara tidak langsung dengan perantara grup *whatsapp*, kemudian dilanjutkan dengan penyampaian secara langsung dengan diselenggarakannya rapat maupun penyampaian secara privat kepada masing-masing individu yang memiliki peran penting dalam pelaksanaan sistem merit ini. Selain menyelenggarakan sistem merit di kantor, BKPSDM juga sebagai badan yang berperan dalam pelaksanaan merit di satu kabupaten sehingga tidak hanya komunikasi dengan internal organisasi namun kami juga sering menjalin komunikasi dengan instansi lain untuk program ini sendiri.

2. Kejelasan

Komunikasi yang ditransmisikan kepada pelaksana kebijakan atau penerima kebijakan pada suatu daerah atau dalam hal ini dapat berbentuk suatu organisasi harus diterima secara jelas supaya tidak terjadi adanya perbedaan persepsi yang kemudian dapat disalahartikan. Sama halnya dalam kebijakan sistem merit ini, antara pemangku kepentingan dengan pelaksana harus dapat bersinergi agar tidak terdapat adanya miskonsepsi yang dapat terjadi.

Kejelasan atas informasi yang disampaikan dapat dinilai baik dan informasinya mencapai kepada setiap komponen dalam organisasi dalam hal ini informasi yang diteruskan oleh pimpinan memiliki kesamaan persepsi dengan informasi yang diterima oleh bagian terkecil dari organisasi yaitu staf atau pegawai.

3. Konsistensi

Konsistensi merupakan satu indikator penting dari tercapainya komunikasi yang baik. Konsistensi artinya adalah suatu kepastian dari informasi yang disampaikan, sehingga informasi yang didapat tidak berubah-ubah maknanya. Kepastian yang diberikan ini akan memberikan kepercayaan kepada pelaksana kebijakan sistem merit dalam mengimplementasikan kebijakan yang telah ditetapkan. Informasi yang pasti sifatnya tetap dan tidak berubah makna sekaligus tidak ditemukan adanya perbedaan persepsi antara pemberi informasi dan penerima informasi sehingga proses implementasi dapat berjalan dengan baik.

Kebijakan sistem merit sendiri yang menjadi dasar dalam pelaksanaan kegiatannya adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara yang di dalamnya di atur mengenai instansi yang memiliki tugas dan kewenangan dalam penyelenggaraan sistem merit ini, untuk di Kabupaten Purbalingga sendiri dasar kebijakannya masih menggunakan peraturan tersebut. Perihal tugas untuk menyelenggarakan penilaian sistem merit Kabupaten Purbalingga itu menjadi tanggung jawab BKPSDM Kabupaten Purbalingga, sehingga semua penilaian sistem merit dibebankan kepada BKPSDM dan kemudian dari BKPSDM ini disosialisasikan kepada instansi-instansi lain untuk dilaksanakan.

3.2. Sumber Daya

Implementasi kebijakan membutuhkan adanya keberadaan serta dukungan sumber daya yang memadai. Hal ini merupakan salah satu unsur krusial yang harus dipenuhi. Tanpa adanya sumber daya yang memadai maka suatu kebijakan tidak akan mampu berjalan secara optimal. indikator sumber daya dalam Kebijakan Sistem Merit dapat dikatakan optimal atau berhasil jika memenuhi 4 (empat) indikator tersebut, yaitu staf, wewenang, informasi, dan fasilitas.

1. Staf

Staf dalam hal ini adalah pegawai BKPSDM Kabupaten Purbalingga. Staf pada BKPSDM Kabupaten Purbalingga sudah cukup kompeten dilihat dari tingkat pendidikan, meskipun masih ada beberapa yang belum piawai menggunakan media maupun penggunaan teknologi, jadi harus bekerja dua kali untuk mengejar ketertinggalan. Namun untuk pengaplikasian teknologi saat ini dikarenakan untuk pekerjaan sendiri banyak aplikasi yang digunakan tidak sedikit pegawai yang merasa sedikit kesulitan. Untuk sekarang itu aplikasi yang digunakan ada e-kinerja, Syantika (aplikasi presensi), dan SIMPEG. Hal ini membuat beberapa pegawai yang kurang mahir teknologi merasa kesulitan sehingga beberapa kali mengakibatkan lambatnya perekapan yang bisa mengakibatkan terlambatnya pemberian tambahan penghasilan maupun menghaambat proses penilaian kinerja

2. Wewenang

Wewenang dalam penyelenggaraan sistem merit ini berasal dari Peraturan yang mendasari penyelenggaraan sistem merit ini adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. dalam peraturan tersebut pelaksanaan sistem merit di

lingkup pemerintah daerah diberikan kewenangan untuk membentuk tim penilai mandiri sistem merit yang bertugas untuk melaksanakan penilaian sistem merit secara mandiri dengan indikator yang telah ditetapkan.

3. Informasi

Informasi juga berkaitan dengan data atas ketaatan pelaksana terhadap pelaksanaan peraturan yang berlaku. Hal ini dapat dilihat dari pelaksanaan aturan di lapangan. Melalui observasi yang dilakukan di lapangan dalam pelaksanaan kebijakan sistem merit menunjukkan bahwa masing-masing pegawai bertanggungjawab atas pekerjaan dan tugasnya masing-masing. Pada aspek informasi, implementasi sistem merit di BKPSDM sudah cukup memadai dengan tersedianya aturan yang meregulasi pelaksanaan kebijakan serta di lapangan masing-masing pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya.

4. Fasilitas

Suatu kebijakan tidak dapat terlaksana apabila fasilitas penunjang kebijakan tersebut tidak mendukung. Pada hakikatnya fasilitas juga harus didukung dengan adanya anggaran untuk melakukan pengadaan. Pelaksana kebijakan sistem merit di Kabupaten Purbalingga menyadari bahwa kebijakan sistem merit merupakan kebijakan yang meliputi keseluruhan aspek manajemen PNS. Kebijakan yang berlaku global tentunya membutuhkan dana yang tidak sedikit. Fasilitas tentunya tidak terlepas dari besaran anggaran yang dimiliki oleh OPD yang kemudian dialokasikan untuk pelaksanaan tugas dan fungsi OPD. Anggaran yang dimiliki BKPSDM sendiri disusun menggunakan skala prioritas kebutuhan. Kerap kali anggaran yang dimiliki hanya cukup untuk pelaksanaan kebijakan namun untuk anggaran pengadaan barang terkadang masih terkendala. Sehingga sarana dan prasarana yang masih belum baik dapat menjadi hambatan dalam penyelenggaraan kebijakan sistem merit.

3.3. Disposisi

Berdasarkan teori Edward III terdapat 2 (dua) indikator yang menentukan bahwa kebijakan ini dinilai berhasil atau tidak, yaitu pengangkatan birokrat dan insentif.

1. Pengangkatan Birokrat

Pelaksanaan Kebijakan sistem Merit di Kabupaten Purbalingga, telah ditunjuk penanggung jawab dalam bidang kelembagaan dan susunan Tim penilaian mandiri sistem merit tersebut telah disebutkan dalam Permen PAN-RB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN kemudian dibentuk Tim Penilaian Mandiri Sistem Merit Di BKPSDM Kabupaten Purbalingga.

2. Insentif

Insentif merupakan keuntungan-keuntungan yang diperoleh oleh pelaksana kebijakan dalam pelaksanaan kebijakan yang ada. Dengan adanya keuntungan-keuntungan ini akan mendorong para pelaksana baik di tingkat kabupaten atau pun di bawahnya untuk menciptakan motivasi dan inovasi para pelaksana dalam mewujudkan pelaksanaan manajemen PNS berbasis merit. Indikator insentif berhasil ditunjukkan dengan adanya anggaran khusus untuk implementasi kebijakan sistem merit.

3.4. Struktur Birokrasi

Dimensi struktur birokrasi berdasarkan teori Edward III memiliki 2 (dua) indikator, yaitu Standart Operating Procedures (SOP) dan fragmentasi.

1. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Untuk mencapai tujuan sebagaimana telah ditetapkan sebelumnya dalam perencanaan, maka perlu ditentukan prosedur atau pedoman tetap dalam menjalankan suatu kebijakan. Dalam pelaksanaan kebijakan Sistem Merit dalam Manajemen PNS Kabupaten Purbalingga berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Tugas dari tim penilai mandiri sistem merit ini adalah mengumpulkan data terkait dengan 8 aspek merit di lingkungan BKPSDM kabupaten Purbalingga yang kemudian data tersebut dilaporkan bersama-sama dengan data pelaksanaan sistem merit di organisasi perangkat daerah lainnya yang ada di Kabupaten Purbalingga untuk kemudian dilaporkan kepada KASN untuk dilaksanakan evaluasi. Berdasarkan hasil evaluasi KASN Tahun 2023 ditemukan bahwa masih terdapat permasalahan dalam aspek merit yang belum dipenuhi. Sehingga, indikator SOP dapat dikatakan belum berhasil.

2. Fragmentasi

Fragmentasi adalah pembagian tugas dan tanggungjawab setiap pihak dalam pelaksanaan kebijakan sistem merit. Pembagian tugas dan tanggung jawab ini dilaksanakan sebagai upaya untuk penyelesaian tanggung jawab sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang.

Pembentukan tim penilai mandiri dalam organisasi akan mempermudah dalam pelaksanaan kebijakan ini. Selain itu, melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di dalamnya memuat tugas dan fungsi tim penilai mandiri yang mengatur pembagian tugas dan pekerjaan dengan sangat baik.

3.5. Diskusi Temuan Utama penelitian

Pelaksanaan suatu program pasti tidak dapat terlepas dari munculnya hambatan yang mengakibatkan target kebijakan tidak dapat terlaksana secara optimal. Namun hambatan tersebut juga yang nantinya akan menjadi bahan evaluasi untuk memperbaiki dan meminimalisir adanya kesalahan serupa terjadi kembali sehingga kebijakan dapat berjalan optimal sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Implementasi kebijakan sistem merit di BKPSDM Kabupaten Purbalingga juga menemui beberapa hambatan, berikut adalah hambatan yang terjadi dalam Implementasi Kebijakan Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil DI BKPSDM Kabupaten Purbalingga:

- a) Kualitas SDM di bidang teknologi masih belum memadai
- b) Kurangnya kesadaran dan tanggung jawab
- c) Sarana dan prasarana yang kurang memadai

Upaya yang dilakukan BKPSDM Kabupaten Purbalingga dalam mengatasi hambatan yang terjadi dalam implementasi kebijakan sistem merit dalam manajemen PNS adalah sebagai berikut:

1. Memberikan bimbingan/sosialisasi aplikasi sistem informasi kepegawaian

Banyaknya aplikasi kepegawaian yang dirilis membuat beberapa pegawai merasa kesulitan dengan adanya fitur-fitur baru yang mungkin jauh berbeda dari fitur aplikasi lama, oleh karena itu diadakan adanya bimbingan/sosialisasi mengenai bagaimana pengoperasian sistem informasi berbasis elektronik tersebut. Bimbingan dan sosialisasi mengenai aplikasi sistem

informasi kepegawaian ini dilaksanakan oleh BKPSDM Kabupaten Purbalingga tidak hanya dalam internal organisasi namun juga dalam forum bersama instansi lain. BKPSDM Kabupaten Purbalingga juga melaksanakan sosialisasi berbasis daring melalui live streaming youtube.

2. Monitoring terhadap pekerjaan pegawai

Pegawai yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik dikarenakan adanya rasa malas dan rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang kurang. Hal ini dapat diatasi dengan adanya monitoring pekerjaan pegawai oleh pimpinan BKPSDM Kabupaten Purbalingga.

3. Perbaikan dan Pengadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana dibutuhkan untuk menunjang penyelesaian pekerjaan. Dengan sarana dan fasilitas yang baik akan meningkatkan semangat pegawai sehingga kinerja dari pegawai dapat tercapai sesuai target. Sarana yang tidak layak seharusnya dapat dilakukan perbaikan dan pemeliharaan dan apabila terdapat sarana yang sudah tidak dapat dipakai seharusnya diadakan pengadaan barang untuk mendukung praktik pelaksanaan kebijakan. Namun hal ini juga harus melihat skala prioritas kebutuhan yang dibuat. Anggaran menjadi hambatan dalam belum terlaksananya pengadaan

3.6. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan faktor penghambat yang mempengaruhi tidak optimalnya implementasi sistem merit dalam manajemen PNS di BKPSDM Kabupaten Purbalingga dipengaruhi adanya anggapan bahwa penilaian kinerja hanyalah formalitas belaka, hal ini menimbulkan adanya keterlambatan dalam penilaian kinerja yang berimbas pada terlambatnya pemberian tambahan penghasilan pegawai yang berimbas pada menurunnya kinerja pegawai.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang didapatkan penulis di lapangan selama masa penelitian, kemudian penulis analisis menggunakan teori implementasi kebijakan Edward (1980), maka dapat disimpulkan bahwa Implementasi Kebijakan Sistem Merit dalam Manajemen PNS di BKPSDM Kabupaten Purbalingga sudah berjalan dengan cukup baik dalam dimensi komunikasi dan dimensi disposisi, namun dalam dimensi sumber daya dan struktur birokrasi masih perlu ditingkatkan. Implementasi kebijakan sistem merit dalam manajemen PNS di BKPSDM Kabupaten Purbalingga menemui beberapa hambatan yang dialami berupa: kurangnya kualitas SDM di bidang teknologi; kurangnya kesadaran dan tanggung jawab terhadap pekerjaan; dan sarana dan prasarana yang kurang memadai. Upaya yang dilakukan BKPSDM Kabupaten Purbalingga adalah melalui: bimbingan dan sosialisasi mengenai sistem informasi kepegawaian; monitoring terhadap progress pekerjaan pegawai setiap harinya; dan perbaikan dan pengadaan sarana dan prasarana.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah saja yakni Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Purbalingga sebagai model studi kasus yang dipilih.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan implementasi kebijakan sistem merit dalam manajemen PNS di Kabupaten Purbalingga untuk menemukan hasil yang lebih mendalam

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Purbalingga beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membant dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2008). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta.
- Chairiah, A., S, A., Nugroho, A., & Suhariyanto, 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>
- Edward, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press.
- Kalesaran, M. (2021). Penerapan Sistem Merit Menuju Pemerintahan yang Terpercaya (Trustworthy Government). *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, VI(01), 1–23. <https://ejournal.ipdn.ac.id/khatulistiwa/article/download/1703/937>
- Kusuma, R. D., & Atmojo, M. E. (2022). Effectiveness of Open Selection of Pratama High Leadership Positions (JPT) Through The Merit System of The DIY Provincial Government During The Covid-19. *JIP (Jurnal Ilmu Pemerintahan)*, 7(April), 26–43. <https://doi.org/10.24905/jip.6.2.2021.26-43>
- Maksin, M., S, I. N. C., Syamsya, Q., Mustofa, A., & Amrullah, M. J. (2023). Analisis Keberlanjutan Sistem Merit Pada Proses Rekrutmen Asn Di Kabupaten Probolinggo. 08(02), 82–91. <https://doi.org/https://doi.org/10.24967/jshs.v8i2.2521>
- Maulana, A. R. (2022). *Sistem Merit Dalam Angka*. Komisi Aparatur Sipil Negara.
- 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>
- Nurmaya, L., & Febrina, R. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen ASN di Kabupaten Kampar. *Journal of Governance Innovation*, 3(1), 73–88. <https://doi.org/10.36636/jogiv.v3i1.628>
- Saputra, T. D. (2023). Efektifitas Penerapan Sistem Merit dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum dan Ham Republik Indonesia). *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(3), 2063–2074. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i3.11505>
- Sefullah, A., Fahmal, A. M., & Said, M. F. (2020). Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan. *Kalabbirang Law Journal*, 2(1), 30–40. <https://doi.org/10.35877/454ri.kalabbirang28>
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- 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>
- Sutrisno, A., & Muslim, M. A. (2024). Building a Performance Allowance System Merit-

Based Pay In The Public Sector. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(3), 736–741.
<https://doi.org/10.59141/jist.v5i3.933>

Syafrie, W. (2010). *Implementasi Kebijakan Publik dan Etika Profesi Pamong Praja*. ALQAPRINT JATINANGOR.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara

