

**PELAKSANAAN SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR  
SIPIIL NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN PIDIE JAYA PROVINSI ACEH**

Dika Acmin Perdana

NPP. 28.0013

*Asal Pendaftaran Kabupaten Pidie Jaya, Provinsi Aceh  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia*

Email: dikaacminperdana@gmail.com

**ABSTRACT**

The government's efforts to develop public sector human resources through merit system-based ASN management encounter 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, promotions and demotion of ASN positions is an obstacle in the implementation of the merit system. This is reinforced by the results of the KASN assessment in the implementation of the merit system which is in the "not good" category in the Pidie Jaya Regency government agency. This of course raises a question regarding the implementation of the merit system in the Pidie Jaya Regency Government agency.

To review it, the author conducted a research by paying attention to the method in a study. In this study, researchers used descriptive qualitative research methods. This method is used by the author in order to obtain the actual picture in the field. This method is supported by the acquisition of 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.

In this study the authors found several important findings. This is in the form of the implementation of a merit system in which aspects of promotion and transfer have gone well. But still not perfect. Because there is one sub-dimensional aspect of promotion and transfer has not been implemented. In addition, in its implementation there are still obstacles related to the lack of resources.

Keywords: ASN Management, Implementation, and Merit System

**ABSTRAK**

Usaha pemerintah dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia sektor publik melalui manajemen ASN berbasis sistem merit menemui beberapa kendala. Kendala yang dimaksud disebabkan masalah yang ditemui di lapangan. Secara umum, adanya politisasi birokrasi dalam pengangkatan jabatan karier, promosi

dan demosi jabatan ASN menjadi kendala dalam pelaksanaan sistem merit. Hal ini diperkuat dari hasil penilaian KASN dalam pelaksanaan sistem merit yang berada pada kategori “kurang baik” pada instansi pemerintah Kabupaten Pidie Jaya. Hal ini tentunya menghasilkan sebuah pertanyaan terkait pelaksanaan sistem merit di instansi Pemerintah Kabupaten Pidie Jaya.

Untuk meninjaunya, penulis melakukan sebuah *research* dengan memperhatikan metode dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian secara kualitatif deskriptif. Metode ini digunakan penulis agar memperoleh gambaran yang sebenarnya di lapangan. Metode ini didukung dengan perolehan informasi secara wawancara, observasi dan dokumentasi. Setelah itu informasi diolah melalui tahapan reduksi, *display* dan penarikan kesimpulan dalam bentuk temuan.

Dalam penelitian ini penulis menemukan beberapa temuan penting. Hal ini berupa pelaksanaan sistem merit aspek promosi dan mutasi telah berjalan dengan baik. Namun masih belum sempurna. Dikarenakan ada salah satu sub dimensi dari aspek promosi dan mutasi belum terlaksana. Selain itu, dalam pelaksanaannya masih ditemukannya hambatan terkait lemahnya akan sumber daya.

**Kata Kunci:** Implementasi, Manajemen ASN, dan Sistem Merit.

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu prioritas pembangunan pemerintah di tahun 2020. Salah satu pengembangan SDM yang dimaksud yaitu SDM sektor publik. Hal ini sebagaimana di amanatkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 yang di telah di sah kan. RPJMN 2020-2024 mengarahkan pengembangan SDM yang berkualitas dan berdaya saing.

Dalam rangka meningkatkan SDM sektor publik yang berkualitas dan berdaya saing, pemerintah mengagendakan prioritas pembangunan bidang aparatur. Terdapat tiga prioritas pembangunan bidang aparatur. Hal ini terdiri dari peningkatan akuntabilitas kinerja, pengawasan dan birokrasi, peningkatan inovasi dan kualitas pelayanan publik dan implementasi manajemen ASN berbasis merit. Implementasi manajemen ASN berbasis merit berada pada urutan ke tiga. Hal ini membuktikan, implementasi manajemen ASN berbasis merit merupakan upaya pemerintah dalam meningkatkan SDM sektor publik.

Di samping itu, implementasi manajemen ASN berbasis merit telah di amanatkan dalam Undang-Undang ASN. Di dalam UU tersebut, sistem merit di definisikan sebagai penyelenggaraan manajemen ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar. Penyelenggaraan harus mengedepankan beberapa asas yang terkandung dalam UU ASN, yaitu profesionalitas, netralitas, non diskriminatif. Tujuan utama dibentuknya UU ASN ialah mewujudkan birokrasi pemerintah yang efisien, efektif, bersih, dan

melayani. Sehingga Undang-Undang ASN diwajibkan sebagai acuan utama pemerintah dalam manajemen ASN berbasis merit.<sup>1</sup>

Namun, secara umum implementasi manajemen ASN di instansi pemerintah masih dicampuri oleh politisasi birokrasi. Politisasi birokrasi pada manajemen ASN ditemukan dalam ranah administrasi. Politisasi birokrasi yang dimaksud berupa pengangkatan jabatan karier dilakukan melalui intervensi pejabat politik. Bahkan politisasi birokrasi juga ikut mencampuri urusan promosi dan demosi jabatan ASN. Hal ini menyebabkan kedudukan birokrasi tidak dapat bersifat netral terhadap politisasi birokrasi.<sup>2</sup>

Berdasarkan masalah di atas, secara umum implementasi manajemen ASN di instansi pemerintah masih bertolak belakang dengan asas yang terkandung dalam UU ASN. Politisasi birokrasi merupakan hal yang bertentangan dengan maksud yang terkandung dalam UU ASN. Politisasi birokrasi menjadi hal yang bertentangan dengan kebijakan sistem merit. Selain itu kedudukan ASN yang tidak bersifat netral bertolak belakang dengan asas netralitas bagi ASN. Sehingga pelaksanaan sistem merit belum optimal.

Oleh karena itu, pemerintah membentuk Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sebagai instansi menjamin penyelenggaraan sistem merit. KASN dibentuk sebagai lembaga pengawas penyelenggaraan sistem merit. Selain itu, KASN memiliki wewenang pemetaan penyelenggaraan sistem merit di instansi pemerintah. Pemetaan yang dilakukan KASN untuk mengetahui tingkat kesiapan penyelenggaraan sistem merit di instansi pemerintah pusat maupun daerah. Pemetaan penyelenggaraan sistem merit dilakukan oleh KASN setiap tahun.

## 1.2 Permasalahan

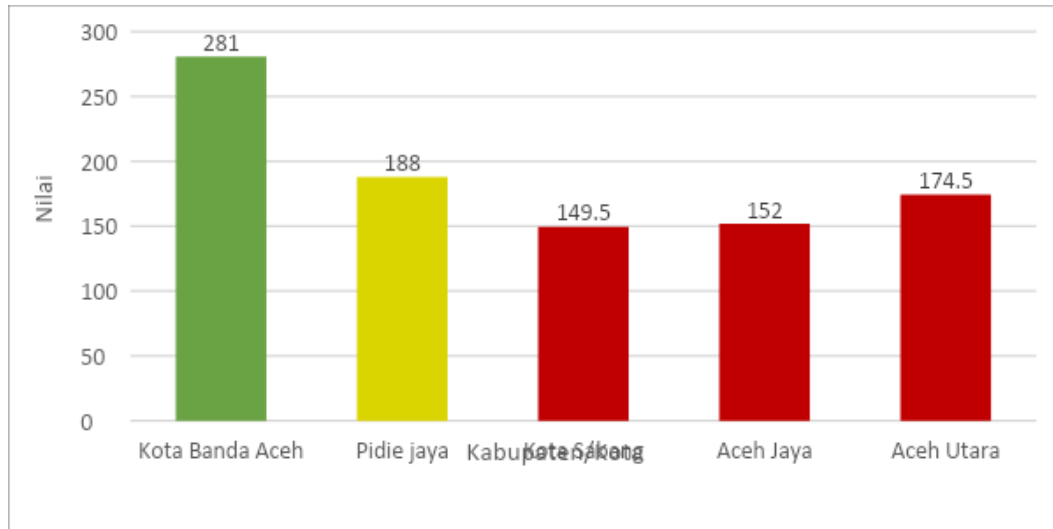
Pada tahun 2019, KASN merilis hasil pemetaan penyelenggaraan sistem merit pada instansi pemerintah. Terdapat 183 instansi pemerintah yang di petakan KASN yang telah menerapkan sistem merit. Pada Instansi pemerintah pusat terdiri dari 27 kementerian dan 19 lembaga non kementerian. Pada instansi pemerintah daerah terdiri dari 34 pemerintah provinsi, dan 103 pemerintah kabupaten/kota. Untuk kabupaten/kota di Provinsi Aceh terdapat 5 instansi pemerintah kabupaten/kota, dengan rincian sebagai berikut:

---

<sup>1</sup> KASN. 2019. *Laporan Kajian Sistem Merit: Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019*, Jakarta: KASN.

<sup>2</sup> Andi Sefullah, A Muin Fahmal, dan Muhammad Fachri Said. 2020. Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan. *Kalabbirang Law Journal 2*, no. 1.

**Grafik 1.1**  
**Tabulasi Penilaian Sistem Merit Kabupaten/Kota di Provinsi Aceh**



Sumber : Bidang pengkajian dan pengembangan sistem KASN 2019.<sup>3</sup>

Berdasarkan tabel 1.1 menjelaskan hasil pemetaan yang dilakukan oleh KASN di tingkat kabupaten/kota di Provinsi Aceh pada tahun 2019. Hasil pemetaan menunjukkan, tiga kabupaten/kota yang berada pada kategori “buruk” (diagram merah), satu kabupaten yang berada pada kategori ”kurang” (diagram kuning) dan satu kota yang berada pada kategori “baik” (diagram hijau). Hasil pemetaan KASN dalam penyelenggaraan sistem merit, Kabupaten Pidie Jaya berada pada kategori “kurang”. Kabupaten Pidie Jaya memperoleh total nilai penilaian di angka 188. Hal ini menunjukkan ada masalah dalam penyelenggaraan sistem merit di instansi pemerintah Kabupaten Pidie Jaya.

Berdasarkan data awal yang telah peneliti uraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian. Penelitian dilakukan terhadap implementasi sistem merit aspek promosi dan mutasi di Pemerintah Kabupaten Pidie Jaya. Aspek ini merupakan salah satu aspek sistem merit yang tercantum dalam Permenpan-RB No. 40 tahun 2018. Selain itu, dalam penelitian ini penulis menguraikan faktor penghambat dalam pelaksanaan sistem merit di BKPSDM Kabupaten Pidie Jaya.

### 1.3 Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu yang telah dijadikan jurnal. Pertama, penelitian oleh Andi Sefullah, dkk<sup>4</sup> berjudul Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa, implementasi sistem merit pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi

<sup>3</sup> KASN, Op.cit., hal . 65-71.

<sup>4</sup> Andi Sefullah, A Muin Fahmal, dan Muhammad Fachri Said. 2020. Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan. *Kalabbirang Law Journal 2*, no. 1.

Sulawesi Selatan dinilai masih kurang. Hal ini termasuk aspek promosi dan mutasi yang dinilai masih kurang optimal dalam pelaksanaannya.

Kedua, penelitian oleh Anggita Chariah, dkk<sup>5</sup> berjudul Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa, sistem merit yang diterapkan di Indonesia masih belum sepenuhnya berlangsung optimal. Hal ini jika mengacu terhadap peraturan yang berlaku. Sehingga masih diperlukan komitmen dan kerja sama antara ASN dengan semua instansi dalam lingkungan pemerintahan. Guna mewujudkan keberhasilan sistem merit yang akuntabel dan objektif.

Selanjutnya yang terakhir, penelitian oleh Dadang Supriatna<sup>6</sup> berjudul Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa, penempatan pegawai berdasarkan *merit system* pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumedang masih belum optimal. Hal ini dikarenakan, masih ada hal-hal yang menyimpang pada proses penempatan pegawai. Teori yang digunakan dalam penelitian ini ialah teori Kartono (2011).

#### **1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, di mana konteks penelitian yang dilakukan yakni pelaksanaan sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara yang lebih memfokuskan pada salah satu dari delapan aspek sistem merit menurut Permenpan-RB Nomor 40 tahun 2018. Aspek yang dimaksud ialah aspek promosi dan mutasi. Lokus yang menjadi tempat penelitian ini ialah Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh. Selain itu, dalam penelitian ini menggunakan teori Edward III untuk mengungkapkan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan sistem merit aspek promosi dan mutasi.

#### **1.5 Tujuan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan sistem merit aspek promosi dan mutasi dalam manajemen aparatur sipil negara dan faktor yang mempengaruhinya di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh.

## **II. METODE**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian secara kualitatif deskriptif. Selanjutnya dilengkapi melalui pendekatan induktif sebagai desain penelitian. Penelitian secara kualitatif deskriptif bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas yang menjadi

---

<sup>5</sup> Anggita. C, Ariski. S, Agus. N, dan Adi Suhariyanto. 2020. Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*. Vol:16(3). hal: 383-400.

<sup>6</sup> Dadang Supriatna. 2020. Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Jurnal MODERAT*. Vol:6(3).

objek penelitian. Teorisasi induktif menggunakan data sebagai pijakan awal melakukan penelitian. Sehingga data adalah segala-galanya untuk memulai sebuah penelitian.<sup>7</sup>

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini melalui wawancara, dokumentasi dan observasi.<sup>8</sup> Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara dengan penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*. Terdapat 8 orang informan yang terdiri dari kepala BKPSDM Kabupaten Pidie Jaya 1 orang, sekretaris BKPSDM Kabupaten Pidie Jaya 1 orang, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian 1 orang, Kepala Sub Bagian Penyusunan Program dan Keuangan 1 orang, Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia 1 orang, Kepala Sub Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia 1 orang dan Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kabupaten Pidie Jaya 2 orang.

Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data model Miles & Huberman.<sup>9</sup> Terdapat 3 tahapan analisis data yang dimaksud. Secara berturut-turut analisis dilakukan mulai dari reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan pada tahap akhir. Hal ini dilakukan untuk menjawab dari fokus magang yang telah ditentukan dari awal penelitian.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Analisis Pelaksanaan Sistem Merit Aspek Promosi Dan Mutasi.**

Kriteria sistem merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara tertuang melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 40 Tahun 2018. Terdapat 8 (delapan) aspek sistem merit yang diatur. Namun, dalam penelitian ini, penulis hanya akan mengulas lebih mendalam tentang aspek promosi dan mutasi. Aspek ini dapat terlaksana dengan baik apabila 3 (tiga) sub aspeknya telah dilaksanakan. Berikut hasil analisis penulis terhadap pelaksanaan 3 (tiga) sub aspek promosi dan mutasi berdasarkan pedoman sistem merit.

##### **3.1.1 Kebijakan Pola Karier**

Kebijakan tentang pola karier pegawai negeri sipil merupakan salah satu sub aspek dari aspek promosi dan mutasi dalam penerapan sistem merit. Hal ini tertuang dalam Permenpan-RB No. 40 tahun 2018. Sub aspek ini dapat dikatakan telah terealisasi apabila pemerintah daerah yang bersangkutan telah memiliki kebijakan internal tentang pola karier. Untuk memastikan bahwa kebijakan tentang pola karier pegawai negeri sipil ini telah terealisasi atau belum, maka dalam hal ini penulis menggali informasi dari Kasubbid Pengembangan Sumber Daya Manusia di BKPSDM Kabupaten Pidie Jaya.

Berdasarkan hasil wawancara, bahwa Pemkab Kabupaten Pidie Jaya telah memiliki kebijakan internal terkait pola karier pegawai negeri sipil. Hal ini dapat dibuktikan melalui Peraturan Bupati Pidie Jaya Nomor 36 tahun 2020.

---

<sup>7</sup> Bungin, B. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Komunikasi, ekonomi & kebijakan publik serta Ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media grup, hal. 27.

<sup>8</sup> Jonathan, S. 2006. *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Graha Ilmu.

<sup>9</sup> Emzir, M., & Pd, M. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis data*. Jakarta: Raja Grafindo.

Pembuktian Peraturan Bupati ini, penulis lampirkan dalam bagian lampiran laporan ini. Sehingga dengan adanya Peraturan Bupati ini, sub aspek kebijakan internal tentang pola karier dapat terpenuhi berdasarkan pedoman sistem merit terkait aspek mutasi dan promosi.

### **3.1.2 Kebijakan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Berdasarkan Talent Pool Dan Rencana Suksesi.**

Kebijakan internal terkait pengisian jabatan pimpinan tinggi berdasarkan talent pool dan rencana suksesi merupakan salah satu sub aspek dari aspek promosi dan mutasi. Hal ini tertuang dalam pedoman penerapan sistem merit pada aspek promosi dan mutasi. Maka, untuk memastikan bahwa kebijakan pengisian jabatan pimpinan tinggi berdasarkan talent pool dan rencana suksesi telah terealisasi atau belum, dalam hal ini penulis menggali informasi dari Kabid Pembinaan Pengembangan Sumber Daya Manusia di BKPSDM Kabupaten Pidie Jaya.

Berdasarkan hasil wawancara penulis, Pemerintah Kabupaten Pidie Jaya belum memiliki kebijakan terkait pengisian JPT berdasarkan talent pool dan rencana suksesi. Namun pelaksanaan seleksi pengisian JPT dilaksanakan dengan berpedoman terhadap Permenpan No. 15 tahun 2019. Seleksi ini dilakukan secara terbuka dan kompetitif. Sehingga sub aspek pengisian jabatan pimpinan tinggi berdasarkan talent pool dan rencana suksesi belum terealisasi.

### **3.1.3 Pelaksanaan Pengisian JPT**

Pelaksanaan kebijakan pengisian jabatan pimpinan tinggi merupakan salah satu aspek sub aspek dari penerapan sistem merit dalam kegiatan promosi pegawai. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan ini apabila instansi pemerintah melaksanakan kebijakan pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dan kompetitif. Pelaksananya dilakukan melalui tahapan seleksi yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Maka untuk memperoleh data pelaksanaannya, penulis mengumpulkan bukti pelaksanaan melalui wawancara dan observasi.

Maka, temuan penulis berupa pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Pemerintah Kabupaten Pidie Jaya Oleh BKPSDM Kabupaten Pidie Jaya dilakukan melalui seleksi terbuka. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya pelaksanaan seleksi terbuka yang dilakukan BKPSDM Kabupaten Pidie Jaya pada November 2020. Sebagaimana pengumuman pelaksanaannya penulis lampirkan pada bagian lampiran laporan ini.

Seleksi terbuka pada November 2020 dilakukan untuk pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Jabatan Dinas Pertanahan Kabupaten Pidie Jaya. Pelaksanaan seleksi berpedoman pada Permenpan-RB Nomor 15 tahun 2019. Hal ini mengatur tentang pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dan kompetitif di lingkungan instansi pemerintah. Sehingga pelaksanaan seleksi dapat diikuti oleh siapa saja tanpa adanya diskriminasi. Namun, apakah pelaksanaan seleksi terbukanya sesuai dengan konsep merit secara teori ?

Berdasarkan hasil wawancara penulis, bahwa pelaksanaan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pidie Jaya telah dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Prosesnya melalui

tahapan seleksi secara terbuka. Sehingga, semua pihak dapat ikut serta dalam proses seleksi tanpa membedakan latar belakang. Namun, proses penilaian dilakukan secara rahasia. Hasil penilaian oleh panel, meluluskan 3 (tiga) peserta seleksi tanpa berdasarkan urutan nilai tertinggi. Sehingga, penentuan peserta yang akan dilantik menduduki jabatan nantinya ditentukan berdasarkan pilihan kepala daerah.

Selanjutnya, penulis melakukan analisis terhadap pelaksanaan sistem merit mengacu terhadap definisi dari sistem merit. Secara teori dan peraturan, sistem merit sama-sama menyepakati sebagai kebijakan dana manajemen ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar tanpa adanya diskriminasi. Dikaitkan dengan realitas di lapangan, peserta yang terpilih melalui tahapan seleksi oleh panel selanjutnya ditentukan oleh Kepala Daerah melalui hak prerogatifnya. Sehingga, penilaian aspek kualifikasi, kompetensi dan kinerja peserta yang terpilih tidak secara subjektif. Sehingga hal ini bertentangan dengan konsep merit.

Pada akhirnya, pelaksanaan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pidie Jaya telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sehingga, pelaksanaannya dilaksanakan secara terbuka yang dapat diikuti oleh pegawai negeri sipil. Namun, penentuan peserta yang terpilih masih belum sesuai konsep sistem merit. Konsep sistem merit mengutamakan pada pelaksanaan berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja antar peserta seleksi. Hal ini dikarenakan adanya hak prerogatif kepala daerah dalam penentuan akhir.

### **3.2 Faktor Penghambat Pelaksanaan Manajemen Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Sistem Merit**

Edward III (1980) mengurai beberapa konsep yang menghasilkan beberapa dimensi yang untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan. Terdapat empat dimensi dari proses implementasi kebijakan. Dimensi ini dapat mempengaruhi keberhasilan dari proses implementasi kebijakan. Keempat Dimensi yang dimaksud, terdiri dari komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.<sup>10</sup> Lebih lanjut, penulis menguraikan analisis melalui teori Edward III (1980) sebagai berikut.

#### **3.2.1 Komunikasi**

##### **3.2.1.1 Transmisi Komunikasi**

Dimensi transmisi komunikasi mencakup penyampaian informasi kebijakan. Penyampaian informasi kebijakan dilakukan kepada pelaksana, kelompok sasaran dan pihak lain yang berkepentingan.<sup>11</sup> Transmisi komunikasi dilakukan agar tidak terjadinya perbedaan pemahaman antara komunikator dan komunikan.

Dari hasil wawancara, terlihat bahwa BKPSDM Kabupaten Pidie Jaya telah mentransmisikan informasi seluas-luasnya dalam pelaksanaan sistem merit.

---

<sup>10</sup> Nurrahman, Agung. 2012. Implementasi Program Pendidikan Karakter di Kota Bandung. Sumedang: *Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia*. Vol:6(2)..

<sup>11</sup> Ibid.



Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya fitnah atau tuduhan terkait manajemen ASN yang dianggap tidak sesuai peraturan. Menransmisikan informasi terkait rekrutmen dan seleksi JPT merupakan salah satu hasil kinerja BKPSDM dalam menransmisikan informasi. Bahkan pemberitaan melalui media pun ditempuh. Sehingga Transmisi komunikasi yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan dinilai telah berhasil sesuai dengan tujuan. Secara teori, indikator transmisi komunikasi telah dipenuhi oleh pelaksana kebijakan.

### **3.2.1.2 Kejelasan Komunikasi**

Dimensi kejelasan mencakup kejelasan penyampaian yang telah ditransmisikan terhadap pelaksana, kelompok sasaran dan pihak lain yang berkepentingan. Aspek kejelasan komunikasi erat kaitannya dengan transparansi.<sup>12</sup> Hal ini ditujukan agar pelaksana kebijakan tidak membeda-bedakan hak dari setiap orang. Sehingga, kebijakan yang ditransmisikan dapat mencapai substansi dari kebijakan publik secara efektif dan efisien.

Dari hasil wawancara, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya menggunakan *website* dan Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG). Pemanfaatan teknologi dilakukan sebagai media untuk penyampaian informasi kepada kelompok sasaran. Selain itu, transparansi komunikasi yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan telah tepat sasaran. Hal ini dibuktikan saat proses seleksi JPT formasi tahun 2017 di Kabupaten Pidie Jaya. Transparansi komunikasi yang dilakukan secara cepat dan terbuka.

Dikaitkan dengan salah satu indikator dari komunikasi yaitu kejelasan komunikasi. Kejelasan komunikasi yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan dinilai telah berhasil sesuai dengan tujuan. Sehingga secara teori, indikator kejelasan komunikasi telah dipenuhi oleh pelaksana kebijakan.

### **3.2.1.3 Konsistensi Komunikasi**

Dimensi konsistensi dimaksud ketetapan atau taat asas dalam pelaksanaan kebijakan. Dimensi ini menekankan pada penyampaian informasi dengan konsisten agar tidak menimbulkan kebingungan bahkan ambigu bagi pelaksana kebijakan maupun pihak terkait lainnya.<sup>13</sup>

Dari hasil wawancara, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya telah melaksanakan kebijakan sistem merit jika ditinjau dari setiap aspek dari sistem merit namun belum sepenuhnya. Setiap aspeknya akan segera dipenuhi secara bertahap dan berkala namun tidak sekaligus. Masih diperlukan peraturan bupati khusus berupa road map untuk membuat prioritas setiap tahunnya. Dikaitkan dengan salah satu indikator dari komunikasi yaitu konsistensi komunikasi. Konsistensi komunikasi yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan dinilai belum cukup optimal. Sehingga secara teori, indikator kejelasan komunikasi belum dipenuhi oleh pelaksana kebijakan.

## **3.2.2 Sumber Daya**

### **3.2.2.1 Sumber Daya Anggaran Dan Keuangan**

---

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid.

Sumber daya anggaran merupakan salah satu indikator penting untuk menjamin terlaksananya suatu kebijakan. Kecukupan anggaran berupa investasi pada suatu program menjadi hal penting. Jika anggaran tidak terpenuhi sesuai rencana maka, kebijakan tidak dapat berjalan dengan efektif untuk memenuhi tujuan dan sasaran.

Berdasarkan hasil wawancara, terlihat bahwa adanya pengalihan anggaran berupa *refocusing* anggaran yang dilakukan pimpinan daerah. Anggaran biaya belanja langsung Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya juga terkena pengalihan dikarenakan bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Perubahan anggaran yang di alami oleh BKPDMD Pidie Jaya mencapai 7% yaitu mencapai di angka Rp. 227.527.972.00,-. Pengurangan anggara ini akan mempengaruhi sumber keuangan kantor untuk melaksanakan program-program yang direncanakan dari awal. Imbasnya juga dirasakan dari keberhasilan dan kualitas dari program.

### **3.2.2.2 Sumber Daya Peralatan**

Peralatan merupakan bagian dari alat pendukung dalam pelaksanaan tugas suatu instansi. Peralatan dapat berupa barang yang digunakan untuk membantu pelaksanaan tugas suatu instansi dan memiliki nilai ekonomi. Peralatan yang dimaksud di sini dapat berupa sarana dan prasarana yang dimiliki oleh instansi.

Berdasarkan hasil wawancara, terlihat bahwa masih ditemukan kendala berupa kekurangan sarana dan prasarana. Namun semua sarana dan prasarana yang sudah ada sudah cukup memadai untuk bekerja. Terdapat 4 ruang dan 124 barang yang menjadi inventaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya. Melihat hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa peralatan yang tersedia di BKPSDM Kabupaten Pidie Jaya sudah cukup memadai untuk membantu dan menunjang para pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

### **3.2.2.3 Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya menjadi pelaksana dari pelaksanaan sistem merit. Tanpa adanya sumber daya manusia, maka implementasi suatu kebijakan dapat dikatakan tidak akan berhasil. Disisi lain, kualitas dari seorang pegawai juga akan mempengaruhi terlaksananya suatu kegiatan. Sumber daya yang dimaksud berupa staf yang memadai baik dari segi jumlah maupun mutu.

Dari hasil wawancara, BKPSDM Kabupaten Pidie Jaya mengalami kekurangan sumber daya manusia berupa pegawai. Namun kekurangan ini ditutupi dengan pemberian pendidikan dan pelatihan bagi pegawai. Sejumlah pegawai Eselon III dan Eselon IV BKPSDM telah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal ini menunjukkan sejumlah pegawai telah memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing. Ini sebagai salah satu upaya yang dilakukan untuk menaikkan kompetensi pegawai melalui diklat.

Selain itu, terdapat 5 orang pegawai negeri sipil Kabupaten Pidie Jaya diberikan bea siswa tugas belajar. Dengan adanya pelatihan dan pendidikan

lanjutan ini, diharapkan pegawai bisa lebih mengasah kemampuan dan meningkatkan keahlian agar dapat diterapkan dalam pelaksanaan tugas.

### **3.2.3 Disposisi**

#### **3.2.3.1 Sikap Pelaksana**

Sikap pelaksana dapat menyebabkan hambatan dalam implementasi kebijakan apabila kebijakan yang dimaksud tidak mampu direalisasi. Berdasarkan hasil wawancara, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya menanggapi dengan baik kebijakan manajemen ASN berdasarkan sistem merit. Beberapa kebijakan sudah dilaksanakan seperti seleksi terbuka JPT. Namun untuk kegiatan lainnya masih belum optimal

#### **3.2.3.2 Insentif**

Insentif merupakan teknik penyelesaian masalah untuk mengatasi masalah. Hal ini dapat memengaruhi tindakan dari pelaksana kebijakan. Berdasarkan hasil wawancara, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya memanfaatkan teknologi informasi sebagai upaya sikap insentif pemerintahan dalam menyelesaikan masalah. Pemanfaatan *website* sebagai salah satu media penyebaran informasi sebagai wujud penerapan *e-government* dalam dunia birokrasi.

### **3.2.4 Struktur Birokrasi**

#### **3.2.4.1 Standar Operational Procedures (SOP)**

SOP merupakan tuntutan eksternal dan internal mengenai kepastian waktu, sumber daya dan kebutuhan penyeragaman dalam pelaksanaan tugas organisasi yang kompleks dan meluas. Berdasarkan hasil wawancara, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya secara umum telah mematuhi pelaksanaan sistem merit dalam manajemen ASN. Namun untuk kebijakan internal terkait skala prioritas berupa road map sistem merit masih belum ada hingga saat ini.

#### **3.2.4.2 Fragmentasi**

Fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda melalui koordinasi. Berdasarkan hasil wawancara, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya telah melakukan koordinasi berupa penyebaran tanggung jawab sesuai wewenang pada tiap-tiap instansi. Koordinasi dengan inspektorat dan BPKK menjadi contoh dalam penyelenggaraan kegiatan secara bersama-sama.

### **3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Temuan penulis dalam penelitian ini, penulis menyimpulkan bahwa pelaksanaan sistem merit khusus aspek promosi dan mutasi sudah berjalan dengan baik, namun masih belum optimal. Hal ini tidak jauh berbeda dengan hasil temuan

penelitian oleh Andi Sefullah, dkk<sup>14</sup> berjudul Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa, implementasi sistem merit pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan dinilai masih kurang. Hal ini termasuk aspek promosi dan mutasi yang dinilai masih kurang optimal dalam pelaksanaannya.

Selanjutnya, penelitian oleh Anggita Chariah, dkk<sup>15</sup> berjudul Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa, sistem merit yang diterapkan di Indonesia masih belum sepenuhnya berlangsung optimal. Dari hasil perbandingan penelitian sebelumnya, hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan penulis tidak jauh berbeda.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang Pelaksanaan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut :

1. Hasil analisis penulis terhadap pelaksanaan sistem merit aspek promosi dan mutasi sudah berjalan dengan baik namun masih belum optimal. Sub aspek kebijakan internal pola karier dan pelaksanaan kebijakan pengisian JPT telah dilaksanakan. Namun kebijakan pengisian JPT mengacu pada talent pool dan rencana suksesi belum terlaksana. Pelaksanaan seleksi JPT masih belum sesuai dengan prinsip dari sistem merit secara teori.
2. Hasil analisis penulis tentang faktor yang mempengaruhi pelaksanaan sistem merit melalui 4 dimensi teori Edward III (1980). Pelaksanaan sistem merit dalam manajemen aparatur sipil di BKPSDM Kabupaten Pidie Jaya secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik, namun masih belum optimal. Dikarenakan, dimensi sumber daya menjadi hambatan dalam pelaksanaan sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara di BKPSDM Kabupaten Pidie Jaya. Hal ini dibuktikan melalui hasil analisis peneliti menggunakan 4 dimensi yang digunakan berdasarkan teori Edward III (1980), ditemukan bahwa :
  - A. Aspek komunikasi dari segi transmisi, kejelasan dan konsistensi antara pelaksana dengan pegawai dan pihak yang berkepentingan lainnya telah terlaksana dengan baik.
  - B. Aspek Sumber Daya berupa anggaran, di mana terjadinya pengurangan sumber anggaran belanja pegawai berupa *refocusing* anggaran. Sumber daya peralatan sebagai pendukung dari terlaksananya kebijakan sudah cukup memadai. Namun masih mengalami kekurangan dari sektor

---

<sup>14</sup> Andi Sefullah, A Muin Fahmal, dan Muhammad Fachri Said, Loc. cit

<sup>15</sup> Anggita. C, Ariski. S, Agus. N, dan Adi Suhariyanto, Loc. cit.

sumber daya manusia dalam hal ini pegawai pelaksana kebijakan.

- C. Aspek disposisi berupa sikap pelaksana telah memahami tugasnya dengan baik namun masih perlu adanya pengoptimalan. Disisi lain, pelaksana telah melakukan langkah insentif berupa pemanfaatan teknologi sebagai upaya penyelesaian masalah.
- D. Aspek struktur birokrasi berupa standar operasional prosedur pelaksana telah melakukannya sesuai peraturan perundang-undangan, namun masih ditemukan kekurangan. Koordinasi dengan pihak berwenang telah dilakukan dengan baik berupa penyebaran tanggung jawab pelaksanaan.

## V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih penulis ucapkan kepada Kepala BKPSDM Kabupaten Pidie Jaya beserta jajarannya, yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk melaksanakan penelitian. Selanjutnya, ucapan terima kasih juga penulis ucapkan kepada seluruh pihak yang membantu turut andil dalam partisipasinya baik secara langsung maupun tidak dalam pelaksanaan penelitian ini.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Andi Sefullah, A Muin Fahmal, dan Muhammad Fachri Said. 2020. Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan. *Kalabbirang Law Journal 2, no. 1*.
- Anggita. C, Ariski. S, Agus. N, dan Adi Suhariyanto. 2020. Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*. Vol:16(3). hal: 383-400.
- Bungin, B. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Komunikasi, ekonomi & kebijakan publik serta Ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media grup, hal. 27.
- Dadang Supriatna. 2020. Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Jurnal MODERAT*. Vol:6(3).
- Emzir, M., & Pd, M. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis data*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Jonathan, S. 2006. *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Graha Ilmu.
- KASN. 2019. *Laporan Kajian Sistem Merit: Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019*, Jakarta: KASN.
- Nurrahman, Agung. 2012. Implementasi Program Pendidikan Karakter di Kota Bandung. Sumedang: *Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia*. Vol:6(2).