

**PELAKSANAAN SISTEM MERIT
TERHADAP MANAJEMEN KINERJA
APARATUR SIPIL NEGARA DI BAGIAN
KEPEGAWAIAN KOTA ADMINISTRASI
JAKARTA TIMUR**

Raihan Daffa Adyatma

NPP. 29.0983

Asal Pendaftaran Provinsi DKI Jakarta

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: 29.0983@praja.ipdn.ac.id

ABSTRACT (in english)

Problem Statement/Background (GAP): *The author focuses on the problem of How is the Implementation of the Merit System on the Performance Management of State Civil Apparatus in the Civil Service Section of East Jakarta City Administration? **Purpose:** The purpose of this study was to determine the implementation of the Merit System on the Performance Management of State Civil Apparatus in the Civil Service Section of East Jakarta City Administration. **Method:** This study uses a descriptive method with its type, namely qualitative research using an inductive approach. Data collection techniques were carried out by interview (14 respondents), observation, and documentation. **Result:** The findings obtained by the authors in this study are the implementation of a reward and punishment system that is increasingly being tightened by awarding high-performing employees and giving constructive punishments to employees who have poor performance. **Conclusion:** In its implementation, the merit system within the government agencies of the East Jakarta City Administration has been going well, this is indicated by the implementation of the implementation indicators which show that the merit system has been implemented well, seen from various indicators such as communication (communicating) that has been well established, staffing (staffing) that is appropriate, high motivation (motivating) from each ASN East Jakarta City Administration, as well as integrated direction (directing) and the duties of agency employees in order to achieve organizational goals.*

Keywords: *merit system, staffing, work performance*

ABSTRAK (in bahasa)

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Penulis berfokus pada permasalahan Bagaimana Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara di Bagian Kepegawaian Kota Administrasi Jakarta Timur? **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara di Bagian Kepegawaian Kota Administrasi Jakarta Timur. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode metode deskriptif dengan jenisnya yaitu penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan secara induktif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara (14 responden), observasi, dan dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Temuan yang diperoleh penulis dalam penelitian ini yaitu Pemberlakuan sistem *reward* dan *punishment* yang semakin diperketat dengan pemberian penghargaan bagi pegawai yang berkinerja tinggi serta memberikan hukuman yang membangun terhadap pegawai yang memiliki prestasi buruk. **Kesimpulan:** Dalam pelaksanaan nya sistem merit di lingkungan instansi pemerintah Kota Administrasi Jakarta Timur sudah berjalan dengan baik hal ini ditunjukkan dengan berjalannya indikator Pelaksanaan yang menunjukkan bahwa sistem merit sudah terlaksana dengan baik dilihat dari berbagai indikator seperti Komunikasi (*communicating*) yang sudah terjalin dengan baik, Penyusunan Staf (*staffing*) yang sudah sesuai, Motivasi (*motivating*) yang tinggi dari setiap ASN Kota Administrasi Jakarta Timur, serta terintegrasi Pengarahan (*directing*) dan tugas-tugas pegawai instansi demi tujuan organisasi yang tercapai.

Kata kunci: sistem merit, kepegawaian, prestasi kerja

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perbaikan kinerja aparat pelayanan publik merupakan salah satu isu penting dalam reformasi administrasi publik di berbagai negara, termasuk Indonesia. Persaingan global menuntut adanya perbaikan kinerja aparat publik untuk meningkatkan daya saing negara. Kinerja perekonomian, tingkat efisiensi pemerintah, efisiensi bisnis, dan kualitas infrastruktur akan menentukan daya saing suatu negara. Data dari *World Competiveness Scoreboard 2020* yang diterbitkan oleh IMD, peringkat Indonesia mengalami penurunan (*declaring performance*) dari urutan 32 pada tahun 2019 menjadi urutan ke 40 pada tahun 2020. Jikalau dikaitkan dengan tuntutan globalisasi dan liberisasi perdagangan serta profesionalisme yang ada, perbaikan kinerja aparat pelayan publik adalah suatu keharusan karena sangat erat berkaitan dengan tingkat daya saing suatu negara.

Beberapa indikator yang mencerminkan buruknya potret kinerja aparat pelayanan publik di Indonesia, antara lain ditunjukkan oleh pelayanan yang cenderung birokratis, biaya pelayanan yang tinggi, pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat, pelayanan yang diskriminatif, mendahulukan kepentingan pribadi atau golongan/kelompok termasuk kepentingan atasannya ketimbang kepentingan publik, perilaku kurangnya inisiatif, masih bergantung kepada petunjuk atasan, sikap acuh terhadap keluhan masyarakat, lamban dalam memberikan pelayanan, kurangnya minat sosialisasi peraturan kepada masyarakat, dan sebagainya.

Untuk membenahi sistem penilaian Aparatur Sipil Negara (ASN) maka Aparatur Sipil Negara (ASN) memerlukan penerapan sistem penilaian kinerja (prestasi kerja) melalui Sistem Merit. Sebab, keberadaan ASN sangat dibutuhkan dalam rangka pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. ASN masih belum memenuhi target kinerja yang baik. Hal ini didasarkan pada kompetensi dan produktivitas PNS yang masih rendah dan perilaku yang rule driven, paternalistik dan kurang

profesional. Melihat fakta dilapangan, pegawai negeri sering mencari alasan atas kinerja yang buruk, absensi dan praktek-praktek korupsi dengan menyatakan bahwa mereka tidak dibayar dengan cukup. Disamping itu, sistem penggajian yang belum jelas berpengaruh buruk kepada pegawai dengan tingkat pendidikan, prestasi, produktivitas tinggi dan disiplin yang tinggi. Saat ini ASN dengan kedudukan struktural yang sama, produktif atau tidak produktif dipastikan memiliki gaji yang sama apabila mempunyai golongan, masa kerja dan ruangan pangkat yang sama. Tentu saja, hal ini akan menurunkan semangat dan daya kerja ASN baik saat ini maupun di masa mendatang.

Penerapan Sistem Merit memberikan manfaat dalam manajemen kinerja seorang aparatur sipil negara (ASN), di antaranya pertama, Sistem Merit akan memberikan dorongan kontribusi untuk peningkatan produktivitas. Kedua, Sistem Merit terjamin, karena membutuhkan pengawasan langsung untuk mempertahankan kualitas yang diinginkan. Ketiga, Sistem Merit akan membuat efektivitas waktu bagi pegawai agar mendorong pemanfaatan waktu. Keempat, Sistem Merit secara objektif membantu dalam penentuan biaya tenaga kerja yang lebih akurat. Dan Kelima, motivasi bekerja akan meningkat karena Sistem Merit membuat pegawai percaya dan mengetahui kapabilitasnya dalam berkerja.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, khususnya wilayah administrasi Jakarta Timur terus meningkatkan fasilitas untuk mendukung lancarnya pelayanan publik bagi masyarakat. Seperti inovasi dalam manajemen kepegawaian dengan hadirnya Sistem Merit salah satunya. Namun berdasarkan LKIP (Laporan Kerja Instansi Pemerintahan) BKD Provinsi DKI Jakarta didapatkan bukti bahwa di Sekretariat Kota Administrasi Jakarta Timur terdapat hanya 302 jumlah jabatan pelaksana yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi dari banyaknya 664 jumlah jabatan pelaksana atau hanya sekitar 45,48% dan tidak sampai menyentuh setengahnya

Kurangnya kesadaran terhadap kesesuaian antara latar belakang Pendidikan dengan jabatan yang diemban menyebabkan kesenjangan yang dimunculkan dalam sebuah instansi pemerintahan, melakukan penyesuaian antara strata Pendidikan dan jabatan akan membuat sebuah formasi pemerintahan yang ideal dan berkesinambungan. Sistem Merit akan membuat efektivitas waktu bagi pegawai agar mendorong pemanfaatan waktu. Keempat, Sistem Merit secara objektif membantu dalam penentuan biaya tenaga kerja yang lebih akurat. Dan Kelima, motivasi bekerja akan meningkat karena Sistem Merit membuat pegawai percaya dan mengetahui kapabilitasnya dalam berkerja

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks sistem merit maupun konteks implemementasi dan pelaksanaannya. Pertama, jurnal penelitian oleh Rr. Susana Andi Meyrina (2016) yang berjudul Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 Di Kementerian Hukum Dan Ham. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penerapan Sistem Merit di Lingkungan Instansi Pemerintah perlu berpedoman kepada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dalam mengevaluasi kinerja pengembangan pegawai. Kedua, jurnal penelitian oleh Akhmad Aulawi (2017) yang berjudul Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen ASN Dan Netralitas ASN Dari Unsur Politik Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem merit menjadi begitu penting dalam birokrasi pemerintahan dan sangat diperlukan dalam menjalankan roda pemerintahan, serta isi daripada penelitian ini berfokus kepada pengelolaan ASN untuk menghasilkan profesionalitas dan tanggung jawab dalam pekerjaan. tiga, jurnal penelitian oleh Zaenal Z (2016) yang berjudul Grand Design Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam

Mewujudkan Reformasi Birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peneliti menjelaskan Grand Design adalah sebuah pemahaman untuk memberikan perubahan yang besar demi tercapainya pemerintahan kelas dunia, peneliti menuliskan bahwa faktor penting dalam perbaikan demokrasi adalah dengan dibuatnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana berdasarkan penelitian terdahulu yang telah penulis uraikan dan paparkan dalam deskripsi dan tabel diatas secara garis besar memiliki persamaan yaitu berpayung dan berpedoman kepada hukum Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan tata kelola pemerintahan yang baik. Sedangkan perbedaan yang paling terlihat diantara ketiga penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis terletak di teori inti yang digunakan pada penelitian tersebut karena ketiga penelitian terdahulu tidak menggunakan teori Pelaksanaan.

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara di Bagian Kepegawaian Kota Administrasi Jakarta Timur

II. METODE

Metode penelitian yang penulis ambil dalam menyusun penelitian ini adalah metode deskriptif dengan jenisnya yaitu penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan secara induktif. Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis dengan cara menggambarkan penelitian secara umum atau tergeneralisasi. Penelitian induktif merupakan pendekatan dalam penelitian kualitatif yang berpedoman kepada data dan fakta yang ada dilapangan dan dilakukan serta dieksekusi menggunakan teori yang relevan dan sesuai, sehingga menghasilkan suatu kesimpulan yang bersifat umum sesuai dengan kaidah metode deskriptif.

Penulis mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 14 orang informan yang terdiri dari Kepala Bagian Kepegawaian, Ketatalaksanaan, dan Pelayanan Publik, Kepala Subbagian Kepegawaian, Kepala subbagian Ketatalaksanaan, dan Kepala Subbagian Pelayanan Publik masing-masing 1 orang, Serta Aparatur Sipil Negara Kantor Walikota Administrasi Jakarta Timur sebanyak 10 orang.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui bagaimana Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara di Bagian Kepegawaian Kota Administrasi Jakarta Timur yang didasarkan pada 2 teori yaitu teori Pelaksanaan oleh George R. Terry dan teori Manajemen Kinerja oleh Wibowo yang masing-masing memiliki 4 dimensi yang menentukan keberhasilan Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara di Bagian Kepegawaian, Ketatalaksanaan, dan Pelayanan Publik tersebut.

Adapun masing-masing teori dalam penelitian ini memiliki 4 dimensi, yakni untuk teori Pelaksanaan oleh George R. Terry adalah dimensi Komunikasi, Penyusunan Staf, Motivasi, dan Pengarahan.

Sedangkan untuk teori Manajemen Kinerja oleh Wibowo adalah dimensi Konsensus, Sifat Berkelanjutan, Komunikasi Dua Arah, dan Umpan Balik.

3.1. Indikator Pelaksanaan

3.1.1 Komunikasi

Dalam Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara ini, Komunikasi memegang peran yang dapat dikatakan penting. Kebijakan yang dapat dikomunikasikan secara baik akan menjadikan kebijakan tersebut dapat dipahami oleh pelaksana kebijakan tersebut.

Komunikasi pada Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara sebagai sebuah prasarana dengan mana seorang manajer diperlengkapi, ia bukanlah suatu kegiatan yang berdiri sendiri, tetapi suatu bagian utama dari hamper semua hal yang dilakukan manajer itu. Hal ini dimaksudkan agar terjadinya penyatuan persepsi antara manajer dan pegawai agar menciptakan sebuah suasana kerja yang lebih nyaman yang tentu nantinya akan menimbulkan produktivitas dalam bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bagian Kepegawaian, Ketatalaksanaan, dan Pelayanan Publik Kota Administrasi Jakarta Timur, Bapak Naufan, AP pada tanggal 6 Januari 2022, menyatakan bahwa: Komunikasi yang telah dilakukan terkait Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja sudah dilakukan dengan baik. Cara yang dilakukan dalam penyampaian pesan kepada para pegawai agar pesan dapat tersampaikan dengan baik ialah dengan menyampaikan pesan dengan jelas, padat, dan jelas. Serta kesesuaian aksi dan pesan juga dinilai penting agar pegawai dapat langsung mengerti apa yang disampaikan pimpinan.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa dalam Pelaksanaan Sistem Merit melalui dimensi komunikasi berupa sosialisasi yang telah diterapkan di lingkungan instansi Pemerintahan Kota Administrasi Jakarta Timur telah dilakukan dengan maksimal.

3.1.2 Penyusunan Staf

Adalah penting untuk menggunakan sebuah organisasi yang baik, tetapi sama juga pentingnya untuk menempatkan orang – orang yang tepat dalam berbagai – bagai pekerjaan. Kualitas para pegawailah, yang biasa membuat perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi.

Menurut George R. Terry & Leslie W. Rue (2021:8) Staffing adalah menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan, dan pengembangan tenaga kerja.. Hal ini dimaksudkan agar terjadinya keteraturan dan persamaan persepsi dari manajer kepada seluruh staf untuk mengetahui keteraturan dan tugas pokok fungsi masing-masing sehingga tercipta suasana kerja yang sesuai dan serasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bagian Kepegawaian, Ketatalaksanaan, dan Pelayanan Publik Kota Administrasi Jakarta Timur, Bapak Naufan, AP pada tanggal 6 Januari 2022, menyatakan bahwa: Kalau pegawai – pegawai tidak mampu dibimbing oleh manajer, manajer tidak mampu, maka hampir pastilah, bahwa hasil – hasilnya akan mengecewakan. Karena itu maka sangat penting, bahwa tugas penunjukan staf dilakukan dengan keahlian . “Stafing” melibatkan pemeriksaan teliti – “Screening”-dan perkembangan personal untuk pekerjaan – pekerjaan, yang diciptakan oleh fungsi pengorganisasian.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa dalam Pelaksanaan Sistem Merit melalui dimensi Penyusunan Staf (Staffing) di lingkungan instansi Pemerintahan Kota

Administrasi Jakarta Timur sudah berjalan dengan baik dan sesuai tapi diperlukan peningkatan kualitas SDM bagi para ASN untuk tujuan organisasi Bersama yang lebih optimal

3.1.3 Motivasi

Motivasi adalah kondisi psikologis dalam diri individu yang menggerakkan individu untuk bertindak sehingga terjadi perubahan tingkah laku yang disadari untuk mencapai tujuan. Tindakan motivasi dapat berupa kegiatan yang dilakukan guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut George R. Terry & Leslie W. Rue (2021:8) *Motivating* adalah mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan. Motivasi (*motivating*) adalah salah satu variabel yang sangat menentukan dalam keberhasilan pelaksanaan sistem merit dalam sebuah instansi, karena seperti yang diketahui bahwa tingkat motivasi yang tinggi akan diikuti pula dengan tingkat keberhasilan dalam pelaksanaan sistem merit pula. Peningkatan motivasi yang tinggi dalam suatu lingkungan instansi pemerintahan akan berkaitan dan berdampak kepada peningkatan produktivitas kerja dan daya saing serta prestasi kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi bersama.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bagian Kepegawaian, Ketatalaksanaan, dan Pelayanan Publik Kota Administrasi Jakarta Timur, Bapak Naufan, AP pada tanggal 6 Januari 2022, menyatakan bahwa: Kalau pegawai-pegawai tidak cukup memiliki motivasi yang cukup, maka hampir pasti, bahwa hasil-hasilnya akan mengecewakan. Karena itu maka sangat penting, bahwa sebagai manajer bertugas untuk memberikan motivasi yang tinggi terhadap karyawan, biasanya saya mengajak mereka pergi untuk makan siang, merayakan ulang tahun, dan memberikan reward serta punishment sesuai prestasi kerja masing-masing karyawan.

Dengan demikian berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan terdapat sebuah kesimpulan bahwa melalui dimensi motivasi ini kita dapat mengetahui seberapa penting dan wajibnya motivasi yang tinggi dimiliki karyawan untuk kinerja organisasi yang optimal dan tercapai dengan tujuan yang telah ditentukan bersama.

3.1.4 Pengarahan

Variabel yang tidak kalah penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan sebuah sistem merit terhadap manajemen kinerja aparatur sipil negara adalah pengarahan (*directing*) yang dilakukan setiap manajer pada suatu instansi. Pengarahan (*directing*) adalah faktor keempat dalam teori pelaksanaan yang dibahas pada penulisan penelitian ini dimana dalam menentukan keberhasilan suatu pelaksanaan sistem merit Pengarahan (*directing*) menjadi tolak ukur dalam hal kemauan, keinginan, dan kecenderungan dari para pelaku kebijakan untuk melaksanakan dan melakukan sosialisasi terkait program atau kebijakan yang dikeluarkan oleh pemangku kebijakan kepada karyawan atau pegawainya sehingga sasaran kebijakan tersebut dapat tercapai atau terwujud.

Pada saat melaksanakan sistem merit di lingkungan instansi diperlukan adanya unsur pengarahan oleh pimpinan atau pemangku kebijakan kepada karyawan yang dituntut untuk melakukan pekerjaannya sebaik mungkin. Hal ini bertujuan agar tercapainya harmonisasi dan keselarasan antara pimpinan dengan karyawan atau pegawainya.

Bapak Naufan, AP yang merupakan Kepala Bagian Kepegawaian, Ketatalaksanaan, dan Pelayanan Publik, dalam wawancara yang dilakukan Hal yang paling mendasar dari penerapan sistem Merit adalah konsep pengembangan PNS yang berintegritas, beretika, berfikir strategis, berkolaborasi, berkeputusan tegas, berinovasi dan bekerja secara tuntas dan maksimal.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa mengintegrasikan usaha-usaha anggota suatu instansi sehingga dengan selesainya tugas-tugas yang diserahkan kepada mereka akan memenuhi tujuan-tujuan individual dan instansi.

3.2. Indikator Manajemen Kinerja

3.2.1 Konsensus

Konsensus mengandalkan kerja sama antara atasan dan bawahan daripada menekankan pada kontrol dan melakukan paksaan. Ini berarti Manajemen Kinerja mengandalkan kekompakkan tim dan kerja sama dibanding dengan pemaksaan. Hal ini juga berkaitan dengan kontrol hubungan atas dan bawahan serta bertujuan demi meningkatkan kualitas hubungan antara atas dan bawahan.

Mekanisme konsensus sudah disesuaikan dengan Standart Operating Prosedur (SOP) yang tentunya dibuat secara sistematis, jelas, dan tidak berbelit-belit sehingga dapat dipahami oleh siapapun terkhusus pada konteks ini bagi pegawai ataupun karyawan Pemerintahan Kota Administrasi Jakarta Timur.

Untuk menanggapi indikator Konsensus dalam keberhasilan manajemen kinerja dalam sistem merit maka penulis melaksanakan sebuah wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Bagian Kepegawaian, Ketatalaksanaan, dan Pelayanan Publik Bapak Naufan, AP memberikan sebuah pernyataan bahwa: Saya setuju bahwa hubungan antara atasan dan bawahan yang baik atau dalam hal ini konsensus akan berdampak terhadap perbaikan manajemen kinerja pegawai. Hal yang saya lakukan dalam meningkatkan kualitas hubungan dengan bawahan yang baik ialah dengan cara memberikan kebijakan yang transparan, memberikan reward dan punishment bagi siapapun yang dapat mendapatkannya, serta bersikap adil selalu kepada karyawan tanpa adanya pandang bulu. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa mekanisme berupa Konsensus dalam rangka melaksanakan perbaikan terhadap manajemen kinerja dibutuhkan dalam pelaksanaan sistem merit yang baik pula. Baik hubungan kepada atasan maupun bawahan dilakukan sesuai dengan hakikatnya agar tidak menjadi penghambat dalam menentukan dan tercapainya tujuan organisasi bersama

3.2.2 Sifat Berkelanjutan

Sifat Berkelanjutan berkenaan dengan Manajemen Kinerja yang merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus, berkelanjutan, bersifat evolusioner, di mana kinerja secara bertahap selalu diperbaiki sehingga menjadi lebih baik. Ini mengartikan bahwa Manajemen Kinerja bekerja secara dinamis dan terus bergerak. Sifat Berkelanjutan menjadi faktor yang penting dalam menjalankan sebuah kinerja, karena kinerja bersifat berkelanjutan maka setiap elemen dalam organisasi tersebut perlu untuk terus bergerak dan terus memperbaiki setiap evaluasi.

Sifat Berkelanjutan dalam manajemen kinerja menekankan kepada sifat yang memperbaiki kinerja secara bertahap serta menyesuaikan kepada dinamisasi organisasi. Untuk sebuah instansi pemerintahan, manajemen kinerja dapat bermanfaat untuk menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan dari tim maupun individu-individu, dapat memperbaiki kinerja, mampu memotivasi karyawan, menaikkan komitmen kerja, mendukung atas nilai-nilai pada inti perusahaan, perbaikan pada proses pelatihan dan pengembangan, peningkatan keterampilan dasar, mengupayakan pada perbaikan serta pengembangan terus-menerus dan berkelanjutan.

Berdasarkan dengan hasil wawancara yang dilakukan bersama dengan Kepala Subbagian Ketatalaksanaan, Ibu Hilda Syah pada tanggal 6 Januari 2022, Ibu Hilda Syah dalam wawancaranya menuturkan : Dalam suatu instansi tidak terlepas dari adanya sebuah perubahan yang berkelanjutan

dalam sebuah sistem instansi tersebut, namun hal yang perlu diingat dinamisasi dalam organisasi harus dikaitkan dengan tujuan organisasi bersama. Dalam mengatur sebuah dinamisasi organisasi perlu adanya pemahaman yang dalam antara pegawai dengan pegawai lainnya, pengambilan keputusan musyawarah dengan asas mufakat, serta mengandalkan kualitas bukan sensualitas.

Mengacu kepada uraian yang terdapat pada hasil analisis baik teoretis maupun legalistik, serta berdasarkan data-data terkait sifat berkelanjutan sebuah organisasi dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja berjalan lurus dengan keberhasilan dinamisasi organisasi yang baik pula.

3.2.3 Komunikasi Dua Arah

Kesalahpahaman yang terjadi dalam hubungan kepada atasan maupun bawahan dalam sebuah instansi pemerintahan bisa saja disebabkan oleh komunikasi dua arah yang belum optimal. Faktor ini jelas menjadi unsur penghambat dalam pelaksanaan manajemen kinerja, komunikasi satu arah pun tidaklah cukup dalam membangun hubungan yang baik, manajer yang baik selalu mau mendengarkan apa yang diinginkan dan menjadi sesuatu yang dibutuhkan pegawai, oleh karena itu pentingnya komunikasi dua arah dalam keberhasilan manajemen kinerja.

Hal ini ditemukan oleh penulis berdasarkan wawancara yang dilakukan bersama dengan Kepala Subbagian Kepegawaian Kota Administrasi Jakarta Timur, Ibu Husnul Hotimah yang menyampaikan: Menurut pengalaman saya dalam berkomunikasi dengan atasan dan bawahan bahwasanya komunikasi merupakan hal yang paling penting dan kunci dalam menjalin hubungan kekerabatan sesama pegawai, namun terdapat poin terpenting dalam membangun komunikasi yang baik yaitu selalu bersikap terbuka kepada pendapat orang lain, mampu memberi support kepada sesama pegawai, serta yang paling penting yaitu mampu mengendalikan emosi terutama saat berhubungan dan berkomunikasi kepada atasan.

Setelah membahas tentang berkomunikasi secara baik maka yang penulis temukan berdasarkan hasil wawancara dan temukan secara langsung di instansi pemerintahan, bahwa komunikasi satu arah saja tidak cukup untuk membangun hubungan dalam bekerja yang baik namun komunikasi dua arah adalah jenis komunikasi yang ideal untuk diterapkan karena terjadinya saling kesinambungan antara kebutuhan dan kewajiban antara atasan dan bawahan.

3.2.4 Umpan Balik

Pelaksanaan Manajemen Kinerja memerlukan umpan balik terus menerus. Umpan balik memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan oleh individu dipergunakan untuk memodifikasi 80 tujuan organisasi. Umpan balik dipergunakan sebagai acuan untuk meninjau kembali Manajemen Kinerja dan mengukur semua kinerja keseluruhan yang telah disepakati.

Umpan balik dalam manajemen kinerja menekankan kepada modifikasi tujuan organisasi secara bertahap serta menyesuaikan kepada tinjauan Kembali perencanaan kinerja. Dalam sebuah instansi pemerintahan, umpan balik atau feedback dalam manajemen kinerja dapat bermanfaat untuk memberikan pengalaman atau sesuatu yang dapat menjadi pembelajaran bagi pihak lainnya hal ini tentu dapat memotivasi pegawai lainnya yang secara langsung akan memperbaiki manajemen kinerja. Berdasarkan dengan hasil wawancara yang dilakukan bersama dengan Kepala Bagian Kepegawaian, Ketatalaksanaan, dan Pelayanan Publik Bapak Naufan, AP pada tanggal 6 Januari 2022, dalam wawancaranya menuturkan : Saya sependapat bahwa pengalaman dan pengetahuan dari orang yang berpengalaman akan membantu orang lain untuk lebih berkembang, Pendekatan kognitif menyatakan bahwa kognisi yakni pengetahuan dan pengalaman adalah proses mental, yang saling

menyempurnakan dengan struktur kognisi yang ada. Hal ini akan membuat pegawai merasakan umpan balik, dengan adanya hal ini akan menjadi dasar bagi mereka melaksanakan manajemen kinerja sesuai kaidah.

Mengacu kepada uraian jawaban hasil wawancara yang tertulis diatas serta berdasarkan hasil data yang objektif dapat disimpulkan bahwa umpan balik (feedback) memiliki peranan penting dan obyek yang vital dalam penentuan keberhasilan sebuah manajemen kinerja

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Penyajian sintesis makna tekstural dan struktural pada bagian ini akan mengungkapkan temuan-temuan penelitian yang mengacu pada bagaimana pengalaman individu dalam menganalisis Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja di instansi terkait. Temuan utama penelitian ini telah ditentukan. Yaitu :

1. Komunikasi pada Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara sebagai sebuah prasarana dengan mana seorang manajer diperlengkapi
2. Staffing adalah menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan, dan pengembangan tenaga kerja
3. Tingkat motivasi yang tinggi akan diikuti pula dengan tingkat keberhasilan dalam pelaksanaan system merit pula
4. Pengarahan bertujuan agar tercapainya harmonisasi dan keselarasan antara pimpinan dengan karyawan atau pegawainya
5. Konsensus mengandalkan kerja sama antara atasan dan bawahan daripada menekankan pada kontrol dan melakukan paksaan
6. Sifat Berkelanjutan berkenaan dengan Manajemen Kinerja yang merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus, berkelanjutan, bersifat evolusioner, di mana kinerja secara bertahap selalu diperbaiki sehingga menjadi lebih baik
7. Komunikasi dua arah adalah jenis komunikasi yang ideal untuk diterapkan karena terjadinya saling kesinambungan antara kebutuhan dan kewajiban antara atasan dan bawahan
8. Umpan balik memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan oleh individu dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi

Pelaksanaan sistem merit memberikan banyak dampak positif terhadap manajemen kinerja aparatur sipil negara, Sistem Merit memiliki konsep dimana faktor prestasi kerja merupakan pusat dari sistem ini. Jika prestasi kerja tergolong baik maka pegawai (SDM) akan diberikan penghargaan atau reward berupa kenaikan penghasilan dan/atau karir jabatan. Sedangkan jika prestasi kerja pegawai (SDM) tergolong buruk maka akan menerima punishment berupa penurunan penghasilan dan/atau karir jabatan. Keduanya akan diterima pegawai sebagai umpan balik (feedback) yang mempengaruhi sikap kerja di masa yang akan datang. Sama halnya dengan temuan Meyrina bahwa Penerapan Sistem Merit di Lingkungan Instansi Pemerintah perlu berpedoman kepada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dalam mengevaluasi kinerja pengembangan pegawai (Meyrina, 2016), Komunikasi, Penyusunan Staf, Motivasi, Pengarahan, Konsensus, Sifat Berkelanjutan, Komunikasi Dua Arah, dan Umpan Balik merupakan kunci berjalannya Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara di Bagian Kepegawaian Kota Administrasi Jakarta Timur.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, baik secara teoretis maupun legalistik, maka penulis memperoleh kesimpulan bahwa dalam pelaksanaannya sistem merit di lingkungan instansi pemerintah Kota Administrasi Jakarta Timur sudah berjalan dengan baik hal ini ditunjukkan dengan berjalannya indikator Pelaksanaan yang menunjukkan bahwa sistem merit sudah terlaksana dengan baik dilihat dari berbagai indikator seperti Komunikasi (communicating) yang sudah terjalin dengan baik, Penyusunan Staf (staffing) yang sudah sesuai, Motivasi (motivating) yang tinggi dari setiap ASN Kota Administrasi Jakarta Timur, serta terintegrasi Pengarahan (directing) dan tugas-tugas pegawai instansi demi tujuan organisasi yang tercapai.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan pelaksanaan Manajemen Kinerja di lingkungan instansi pemerintahan Kota Administrasi Jakarta Timur bahwa teori manajemen kinerja yang memiliki beberapa indikator yaitu Konsensus, Sifat Berkelanjutan, Komunikasi Dua Arah, serta Umpan Balik (feedback) berpengaruh penting dalam keberhasilan pelaksanaan sistem merit terhadap manajemen kinerja aparatur sipil negara.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu bagian dari keseluruhan Sekretariat Kota saja 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 dengan pelaksanaan sistem merit terhadap manajemen kinerja aparatur sipil negara (ASN) di kantor Walikota Administrasi Jakarta Timur untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Bagian Kepegawaian Kota Administrasi Jakarta Timur beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Aulawi, Akhmad. (2017). *Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen ASN Dan Netralitas ASN Dari Unsur Politik Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara*. Rechts Vinding Online Jurnal.
- Basri, Hasan (2017). *Analisis Pengembangan Karir PNS Berdasarkan Merit Sistem (Studi Penelitian Di Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah)*. Tesis Magister.
- Fauzi, Akhmad & Hidayat, Rusdi. 2020. *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press
- Feriyanto, Andri & Shyta Triana, Endang. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*. Yogyakarta: Media Tera.
- Karolina, Eulin & Rosento. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Meyrina, Rr.Susana Andi. (2016). *Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Sistem Merit Guna Melaksanakan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No.5 Tahun 2014 di Kementerian Hukum Dan HAM*. Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum.
- Moleong, L.J 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT RemajaRosdakarya.

- Sartika, Dewi. & Kusumaningrum, Mayahayati. *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) DI Lingkungan Instansi Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur*. (2018). Jurnal Borneo Administrator/Volume 13/No.2/2017
- Sugiyono, 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D Revisi 2020* . Bandung: CV Alfabeta.
- Terry, G.R. & Rue, L.W. 2021. *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi 2021*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Depok: Rajawali Pers.
- Yusuf, Muri. 2017. *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan*. Padang: Kencana.
- Zaenal. (2016). *Grand Design Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Mewujudkan Visi Reformasi Birokrasi*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik.

