



FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEBERHASILAN IMPLEMENTASI SISTEM MERIT DALAM ORGANISASI PEMERINTAHAN DI INDONESIA

Indra Sandinirwan¹, Rino Umi Kharomah², Alfi Zubaedah³, Muhammad Sueb⁴, Mira Syahraini⁵, Achmad Fauzi⁶

¹) Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Terbuka, indrasandinirwan@gmail.com

²) Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Terbuka, 530074189@ecampus.ut.ac.id

³) Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Terbuka, alphyzfarras@gmail.com

⁴) Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Terbuka, 530072042@ecampus.ut.ac.id

⁵) Mahasiswa Program Doktor, Universitas Terbuka, mirasyahraini2@gmail.com

⁶) Dosen Pascasarjana, Universitas Terbuka, Indonesia

Corresponding Author: Indra Sandinirwan

Abstrak: Sistem merit yang diatur oleh Undang-Undang (UU) No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah salah satu perwujudan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Indonesia. Sistem merit yang diterapkan mulai dari Seleksi Calon ASN hingga pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) diharapkan mampu mewujudkan SDM ASN yang unggul dan berdaya saing. Dalam praktiknya, banyak tantangan maupun permasalahan yang dihadapi terkait implementasi sistem merit. *Literature review* ini bermaksud mengeksplorasi faktor-faktor apa saja yang memiliki hubungan dengan keberhasilan implementasi sistem merit dalam organisasi pemerintahan di Indonesia. Variabel yang digunakan antara lain faktor kepemimpinan, faktor pemahaman pegawai terkait sistem merit, faktor sistem informasi kepegawaian, faktor budaya organisasi, dan faktor politik.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Pemahaman, Sistem Informasi Kepegawaian, Budaya Organisasi, Politik, Sistem Merit.

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan sistem merit dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah hal yang penting sebagai upaya menciptakan ASN berprestasi serta berkinerja tinggi. Penerapan sistem merit merupakan sebuah strategi manajemen SDM-ASN pemerintah Indonesia berdasarkan UU No. 5 tahun 2014 agar dapat menghasilkan ASN yang profesional. Manajemen ASN dengan sistem merit merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada pemberdayaan ASN berdasarkan kesesuaian antara kualifikasi jabatan dengan keahliannya.

Dalam perjalanannya banyak tantangan dan ketidakkonsistenan yang muncul baik dari luar ekosistem birokrasi maupun dari dalam birokrasi. Studi yang dilakukan oleh

Dwimawanti (2009) menunjukkan bahwa posisi birokrasi tidak mampu bersikap netral terhadap kekuatan politik yang berkiprah di dalam pemerintahan. Pengangkatan jabatan ASN cenderung ditentukan oleh politisasi birokrasi.

Untuk memastikan birokrasi pemerintah yang netral, transparan, adil, serta bebas dari Korupsi-Kolusi-Nepotisme (KKN), maka sangat perlu diimplementasikan sistem pengelolaan ASN berdasarkan sistem merit. Studi yang dilakukan oleh Setyowati (2015) menyebutkan setidaknya ada tiga faktor yang memengaruhi keberhasilan sistem merit yakni faktor administratif, faktor teknis, dan faktor politik-budaya. Agar dapat lebih memahami kendala-kendala dan permasalahan yang dijumpai di lapangan maka penulis melakukan penelusuran dan penelaahan literatur yang dalam hasil penelitiannya mengemukakan hal-hal yang mungkin memengaruhi keberhasilan pelaksanaan sistem merit ini.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan di atas maka kami membuat rumusan masalah seperti berikut ini:

1. Apakah kepemimpinan memiliki hubungan atau pengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem merit
2. Apakah pemahaman pegawai memiliki hubungan atau pengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem merit
3. Apakah sistem informasi kepegawaian memiliki hubungan atau pengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem merit
4. Apakah budaya organisasi memiliki hubungan atau pengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem merit
5. Apakah faktor politik memiliki hubungan atau pengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem merit

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Menurut Gaspersz dalam Mallapiseng (2015), kepemimpinan adalah “proses dimana seseorang atau sekelompok orang lain mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi aktivitas mereka untuk mencapai sasaran dan tujuan”. Menurut Sutrisno (2014), kepemimpinan adalah “suatu proses aktivitas seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, memengaruhi, dan membimbing orang lain untuk melakukan sesuatu sehingga tercapai hasil yang diharapkan”.

Meski individu anggota organisasi sudah mempunyai sejumlah kewenangan dan tanggung jawab yang cukup formal, akan tetapi dalam praktiknya masih membutuhkan arahan dan pengaruh dari luar. Untuk menjawab pertanyaan ini Katz dan Khan (1978) seperti yang dikutip oleh Sobirin (2021) menjelaskan alasan diperlukannya kepemimpinan.

Meski telah memiliki struktur organisasi yang menentukan kedudukan setiap individu, perlu diakui dalam batas-batas tertentu, tidak serta merta individu akan bergerak dengan sendirinya. Organisasi tersusun atas orang-orang yang membutuhkan motivasi, dorongan, dan inspirasi dari seorang pemimpin. Organisasi tidak terbebas dari pengaruh situasi dan kondisi eksternal. Agar organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan, dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengidentifikasi strategi baru yang dapat dilakukan untuk menghadapi perubahan tersebut. Sebagai implikasi adanya perubahan lingkungan eksternal, seringkali kondisi internal organisasi pun harus mengalami perubahan. Pada saat arah organisasi mengalami distorsi dan timbul konflik, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu berkoordinasi dan mengatasinya.

Kehadiran seorang pemimpin sangat diperlukan terutama untuk menginspirasi, menjaga, dan memotivasi individu anggota tetap terlibat dalam kehidupan organisasi. Setiap anggota organisasi mempunyai kehidupan pribadi yang terkadang tidak sejalan dengan

kepentingan organisasi dan memiliki perhatian yang selalu mengalami perubahan. Ketika terjadi ketidaksesuaian antara kepentingan pegawai dan instansi, maka diperlukan pemimpin yang mengayomi sehingga mereka tetap memiliki komitmen dan kontribusi terhadap kepentingan organisasi.

Para ahli mendefinisikan kepemimpinan dengan penekanan yang berbeda-beda, namun bila diambil benang merahnya kepemimpinan dapat dimengerti sebagai segala upaya untuk menggerakkan semua sumber daya yang ada dalam sebuah organisasi.

Sistem Merit

Merit berasal dari kata Bahasa Inggris yaitu “Merit”. Menurut kamus Britannica (<https://www.britannica.com/dictionary>) merit (*noun*) atau merits (*plural*) berarti sesuatu hal yang berkualitas, dihargai, baik, penting dan bernilai guna. Sedangkan sistem merupakan seperangkat komponen atau unsur yang berwujud kesatuan yang mana saling terhubung untuk mencapai suatu tujuan (Hutahaean, 2014). Sehingga sistem merit bisa diartikan sebuah kesatuan elemen-elemen atau unsur yang saling berinteraksi dan berhubungan bertujuan menghasilkan suatu hal yang berkualitas, dan bernilai guna. Sementara Woodard (2005) mendefinisikan merit sistem adalah sistem manajemen SDM yang berlandaskan prinsip *fairness*, *equity*, dan *reward* berdasarkan asas prestasi. Sistem merit bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerja.

Sistem merit diberlakukan dalam manajemen ASN di Indonesia sesuai amanat dari UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mana pada pasal 51 disebutkan bahwa pengelolaan ASN dilaksanakan berdasarkan pada sistem merit. Sebagai kelanjutan dari UU tersebut diterbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan-RB) No. 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit ASN. Dalam Peraturan Pemerintah tersebut dijelaskan bahwa “Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan”.

Prinsip sistem merit mengusung aspek prestasi kerja, kompetensi, kualifikasi, adil, dan terbuka, dengan tujuan tercapainya profesionalitas ASN (Rakhmawanto, 2018). Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam Peraturan KASN No. 9 Tahun 2019 tentang pedoman penilaian sistem merit menyatakan bahwa sistem merit bertujuan untuk memastikan jabatan pada institusi pemerintahan dijabat oleh pegawai yang telah lulus untuk syarat kompetensi dan kualifikasi. Selanjutnya penerapan proses rekrutmen, seleksi, dan promosi dilakukan secara terbuka, dan adil. Pemberian *reward* dan *punishment* berdasarkan perilaku, integritas, dan kinerja. Sehingga dengan penerapan sistem merit dalam pemerintahan dapat menjamin pelayanan publik dilakukan dengan penuh integritas, efisien, dan efektif, serta bebas dari intervensi politik atau kekuasaan (Mubin & Roziqin, 2018).

Berdasarkan Permenpan RB No. 40 Tahun 2018 tentang pedoman sistem merit dalam manajemen ASN, sebagai wujud komitmen terhadap penerapan sistem merit maka dilakukan penilaian sistem merit untuk setiap instansi pemerintah oleh Tim yang terdiri dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Lembaga Administrasi Negara (LAN), Badan Kepegawaian Negara (BKN), dan KASN. Terdapat sembilan aspek kriteria sebagai dasar penilaian sistem merit antara lain:

- a. Perencanaan kebutuhan SDM yang sesuai dengan *work load*
- b. Pemenuhan standar kompetensi jabatan untuk setiap posisi jabatan
- c. Seleksi dan promosi SDM dilakukan secara terbuka
- d. Manajemen karir dilakukan sejak dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi dari *talent management*

- e. Sistem *reward* dan *punishment* berdasarkan penilaian kinerja yang transparan serta objektif
- f. Penerapan kode etik dan perilaku pegawai
- g. Pengembangan kompetensi berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai
- h. Perlindungan terhadap ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang
- i. Sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi dan berbasis kompetensi

Kriteria penilaian merupakan tolok ukur kinerja manajemen ASN berbasis merit sistem. Dengan melihat kriteria tersebut, organisasi dapat melakukan perbaikan secara terus menerus sebagai upaya perwujudan Reformasi Birokrasi

Pemahaman

Menurut Widiasworo (2017) mendefinisikan pemahaman sebagai kemampuan untuk menghubungkan informasi-informasi yang telah dipelajari menjadi satu konsep yang utuh di dalam ingatan. Pemahaman adalah hasil dari belajar. Seseorang dianggap memahami sesuatu apabila ia mampu melihat dari berbagai perspektif dan mampu mengasosiasikan pengetahuan baru yang telah didapat dengan pengetahuan yang sudah ada sebelumnya.

Sudjana (2016) menyebutkan ada tiga indikator pemahaman yakni: (Sudjana, 2016)

- a. Level paling rendah adalah pemahaman terjemahan, baik dalam memaknai arti yang sebenarnya atau dalam hal menerapkan konsep-konsep dasar.
- b. Level kedua adalah pemahaman penafsiran, yakni menghubungkan pengetahuan-pengetahuan terdahulu dengan pengetahuan baru yang diperoleh kemudian, termasuk membedakan hal-hal apa saja yang sesuai dan tidak, berdasarkan kaidah pengetahuan tersebut.
- c. Level ketiga adalah pemahaman ekstrapolasi, yakni individu mampu melihat dibalik yang tertulis dan mampu membuat peramalan mengenai akibat (konsekuensi), serta mengasosiasikan konsep pengetahuan terhadap kasus atau keadaan yang sebenarnya terjadi.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pemahaman pegawai terhadap sistem merit adalah kemampuan seseorang untuk menerjemahkan, menafsirkan, dan mengekstrapolasi konsep sistem merit sebagai peraturan, kebijakan dan pengelolaan SDM yang berdasarkan kinerja, kompetensi, dan kualifikasi.

Sistem Informasi Kepegawaian

Sistem Informasi Kepegawaian adalah sistem yang bisa memberikan informasi data pegawai yang saling terhubung untuk mencapai tujuan tertentu dalam sebuah organisasi. Sistem informasi kepegawaian ini dapat menangani segala bentuk data maupun informasi yang berhubungan dengan urusan kepegawaian (Al-Fatta, 2007).

Langkah awal penggunaan aplikasi sistem informasi kepegawaian pada suatu instansi adalah melakukan penginputan, pengawasan, dan dilanjutkan dengan pemantauan. Setelah data diinput dengan baik, sistem memiliki *database* yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Tujuan sistem informasi kepegawaian ini adalah untuk menciptakan kemudahan terkait data dan informasi kepegawaian yang terpadu dalam satu jaringan komputer sehingga menjadi informasi yang menunjang pengambilan keputusan manajemen kepegawaian dalam organisasi (Al-Fatta, 2007).

Di dalam sistem informasi kepegawaian umumnya terdapat fitur-fitur yang dapat memudahkan manajemen kepegawaian. Fitur-fitur yang dimaksud antara lain: data pegawai, permohonan cuti, kenaikan pangkat atau jabatan, penilaian kinerja pegawai, fitur presensi pegawai, perekrutan calon pegawai, penggajian dan tunjangan kinerja, angka kredit/poin, fitur analisis beban kerja, dan lain sebagainya. Dengan adanya berbagai fitur dan laporan yang dapat ditampilkan, sistem informasi kepegawaian akan menjadi daya ungkit bagi

organisasi sehingga proses pencatatan dan pengolahan data kepegawaian menjadi lebih cepat, mudah, dan transparan (Fajar, 2021).

Budaya Organisasi

Definisi budaya menurut Schein (2017) adalah suatu pola pemikiran dan asumsi dasar sebagai akibat dari adaptasi eksternal dan internal yang dibentuk dan dikembangkan oleh suatu kelompok, yang mana adaptasi tersebut sudah dipertimbangkan secara matang dan layak sejak dari lama, sehingga *mindset* dan asumsi yang telah menyatu dalam kehidupan kelompok tersebut selalu diajarkan pada anggota baru untuk dipersepsikan, dirasakan, dijadikan landasan berpikir dalam hubungan dengan suatu masalah tertentu. Thomas dan Kerr dalam Tannady (2017) menyatakan bahwa budaya ditanamkan dalam diri masing-masing individu, bukan hanya suatu perilaku yang muncul di permukaan.

Robbins (2018) memberikan gambaran budaya organisasi sebagai sistem pemaknaan secara bersama dan berbagi arti yang dianut dan dilakukan oleh seluruh individu dalam organisasi, yang mana pemaknaan tersebut bisa membedakannya sebuah organisasi dari organisasi lainnya. Schein (2017) mengelompokkan budaya organisasi ke dalam tiga tingkatan yaitu:

- a. Artefak, yaitu struktur dan proses organisasi yang dapat dilihat, seperti bahasa, arsitektur interior, seragam, cerita, struktur organisasi, proses.
- b. *Espoused beliefs and values*, yaitu nilai-nilai, ideologi, tujuan, standar, rasionalisasi dan filosofis yang mencerminkan pendapat bersama.
- c. *Basic underlying assumptions*, yaitu tingkatan budaya yang paling tinggi yang diterima begitu saja oleh anggota kelompok sebagai inti budaya yang mempengaruhi bawah sadar sehingga dapat menentukan perasaan, pikiran, persepsi dan perilaku.

Lebih lanjut Schein (2017) menyampaikan bahwa budaya organisasi adalah suatu hal yang kompleks, berupa seperangkat asumsi yang saling berhubungan dalam proses interaksi dalam organisasi, dimana budaya organisasi memberi pengaruh yang kuat terhadap perilaku kelompok. Wibowo (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi yaitu:

- a. Memberi identitas organisasi pada seluruh anggota
- b. Memberikan batasan kewenangan yang jelas
- c. Memfasilitasi komitmen kolektif pada seluruh anggota
- d. Meningkatkan kestabilan sistem sosial
- e. Membentuk pikiran sehat serta logis bagi para anggota
- f. Mempertegas standar perilaku

Robbins (2018) menyebutkan terdapat tujuh karakteristik utama dari budaya organisasi yaitu: (1) Memperhatikan detail, (2) Orientasi pada hasil, (3) Inovasi dan pengambilan risiko, (4) Orientasi pada individu, (5) Orientasi pada tim, (6) Tingkat keagresifan, dan (7) Stabilitas. Penilaian organisasi dilakukan terhadap gambaran budaya, pemahaman bersama, standar perilaku, dan proses interaksi di dalamnya.

Budaya organisasi dapat berfungsi memengaruhi perilaku anggota organisasi dan interaksi di dalamnya. Budaya organisasi akan berperan sebagai salah satu prediktor bagi keberhasilan penerapan sistem manajemen SDM. Perihal tersebut sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Osibanjo (2013) bahwa budaya organisasi yang mencakup *value* (nilai), *practice* (perilaku/praktek), dan *belief* (keyakinan) berpengaruh terhadap praktek penerapan manajemen SDM, yakni mulai dari seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, sistem kompensasi, dan juga manajemen kinerja. Sedarmayanti (2019) juga menyatakan bahwa tanpa terealisasinya budaya organisasi dengan cara yang layak, maka budaya secara signifikan akan mengurangi efisiensi organisasi.

Politik

Pada Kamus Besar Bahasa Indonesia, politik diartikan sebagai: (1) cara bertindak dalam menghadapi atau menangani suatu masalah atau kebijaksanaan, (2) segala urusan dan tindakan mengenai pemerintahan negara atau terhadap negara lain, dan (3) pengetahuan mengenai ketatanegaraan atau kenegaraan,

Birokrasi merupakan sistem pemerintahan yang dilaksanakan oleh pegawai pemerintah karena telah berpedoman pada jenjang dan hierarki jabatan. Birokrasi pemerintahan sulit dilepaskan dari kegiatan politik. Politik terdiri dari individu-individu yang berperilaku dan bertindak politik yang diorganisasikan secara politik oleh kelompok-kelompok kepentingan dan berupaya memengaruhi pemerintah untuk mengambil keputusan dan menentukan suatu kebijakan ataupun tindakan yang dapat mengangkat kepentingan kelompoknya dan mengabaikan kepentingan kelompok lainnya. Penetrasi politik yang semakin dalam ke ranah eksekutif menjadikan birokrasi publik sebagai sarana guna mencapai tujuan politis semata (Yuniningsih, 2019).

Presiden bersama-sama Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi merancang *grand design* reformasi birokrasi untuk memperbaiki sistem birokrasi aparatur negara. Gerakan reformasi bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi agar tercipta birokrasi publik yang responsif dan professional. Pedoman umum reformasi birokrasi mengemukakan lima elemen penentu keberhasilan reformasi birokrasi lingkup SDM aparatur, antara lain sebagai berikut: kesamaan persepsi dan tujuan; kemauan dan komitmen politik; ketersediaan anggaran; konsistensi dan keberlanjutan; serta dukungan masyarakat (Yuniningsih, 2019).

Implementasi reformasi birokrasi di pemerintahan, sering mengalami perdebatan tentang hubungan antara birokrasi dan politik, bagaimana melihat posisi politik dan birokrasi pada

sistem pemerintahan. Jabatan politik dan jabatan karir diketahui memiliki hubungan simbiosis mutualisme. Jabatan karir memerlukan dukungan politik dalam melaksanakan kebijakan publik sedangkan politisi memerlukan birokrasi sebagai pelaksana kebijakan. Namun dalam beberapa kasus, politik memiliki intervensi yang kuat terhadap aspek birokrasi (Ratna, 2012).

Tabel 1. Penelitian terdahulu yang relevan

No.	Penulis (Tahun Publikasi)	Hasil penelitian	Persamaan dengan artikel ini	Perbedaan dengan artikel ini
1.	(Hanif & Suswanta, 2021)	Komitmen pemimpin dan bawahan memengaruhi kualitas kinerja sehingga membantu mencapai sistem merit yang baik.	Kepemimpinan memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit	Implementasi sistem merit selain dipengaruhi ketetapan pemerintah pusat, juga dipengaruhi oleh peraturan gubernur yang mengatur tentang sikap birokrasi sebagai pelayan masyarakat (Pergup No.27 thn 2008)
2.	(Chariah et al., 2020)	Sistem merit yang dilaksanakan di Indonesia belum sepenuhnya optimal sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan	Meneliti faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit (kesadaran/pemahaman)	Artikel terdahulu menyebutkan masih belum optimalnya pengawasan dari Komite Apratur Sipil Negara (KASN).
3.	(Ismail, 2019)	Pelaksanaan sistem merit masih banyak dipengaruhi faktor politik.	Faktor politik memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit	Seluruh calon pemangku jabatan maupun pejabat diharapkan memahami tugas yang akan diembannya.

4.	(Meyrina, 2016)	Pegawai di lingkungan Kemenkumham merasa belum puas dengan pelaksanaan uji kompetensi melalui Computer Assisted Test (CAT) maupun Fit and Proper Test.	Meneliti faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit	Peningkatan kinerja melalui sistem merit di lingkungan Kemenkumham belum disosialisasikan di unit-unit lingkungan Kemenkumham sehingga pemahaman belum optimal.
5.	(Nurnadhifa & Syahrina, 2021)	Kementerian Keuangan sudah mengimplementasikan sistem merit dengan baik dalam hal pengelolaan SDM	Kepemimpinan dan budaya organisasi memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit	Manajemen talenta dalam manajemen ASN di Kementrian Keuangan mencakup tahapan seleksi, rekrutmen, penataan pegawai melalui pengembangan kompetensi, pengembangan karier, hingga promosi pegawai.
6.	(Pasiak et al., 2020)	Implementasi sistem merit dalam pengisian jabatan ASN di pemerintah Kota Bitung belum baik .	Faktor politik memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit	Implementasi sistem merit belum berjalan sebagaimana mestinya
7.	(Roza et al., 2021)	Sistem merit di Kab. Pasaman Barat belum diimplementasikan secara maksimal.	Faktor politik dan pemahaman pegawai memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit	Masih banyak perangkat daerah yang tidak mengerti aturan maupun konsep sistem merit
8.	(Sabaruddin & Utomo, 2021)	Implementasi merit sistem di Kota Kendari & Kabupaten Kolaka belum optimal	Faktor politik dan pemahaman pegawai memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit	Pengisian dan promosi jabatan pimpinan tinggi pratama (JPTP) belum sesuai dengan sistem merit
9.	(Salman, 2019)	Pengisian jabatan tinggi dengan menggunakan sistem merit telah diterapkan dan menggunakan 42 indikator penilaian	Faktor politik memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit	Proses seleksi masih bersifat subjektif dengan mengunggulkan satu indikator dan melewatkan indikator yang lain
10.	(Setyowati, 2016)	Sistem merit belum diimplementasikan dengan optimal	Meneliti faktor penghambat keberhasilan sistem merit (politik, kurangnya pemahaman SDM, infrastruktur untuk proses seleksi dan rekrutmen)	Faktor administratif terkait dengan tidak dipatuhinya kebijakan saat proses seleksi dan rekrutmen. Faktor teknis merujuk pada ketidakmampuan SDM dalam mengemban tanggung jawab dan juga keterbatasan infrastruktur)
11.	(Tondowana & Rorong, 2018)	Sistem merit memiliki pengaruh positif terhadap semangat kerja ASN di kantor Sekretariat Daerah Kota Manado	Meneliti tentang sistem merit	Sistem merit berpengaruh terhadap semangat kerja ASN
12.	(Kalesaran, 2021)	Penerapan sistem merit sudah berjalan akan tetapi masih parsial dan tidak secara keseluruhan	Faktor kepemimpinan, pemahaman pegawai, dan sistem pendukung (e-kinerja) memengaruhi keberhasilan sistem merit	Faktor penghambat terhadap keberhasilan sistem merit: proses penyusunan analisis jabatan-analisis beban kerja terlambat, fasilitas belum memadai, sistem pendukung yang belum terintegrasi

13.	(Daniarsyah, 2017)	Jika sistem merit diimplementasikan secara konsisten dan tepat maka ASN akan berkinerja tinggi.	Meneliti tentang sistem merit	Sistem merit berpengaruh terhadap kinerja ASN
14.	(Raharjanto, 2019)	Penerapan sistem merit dalam manajemen sumber daya aparatur sektor publik adalah sebuah kebijakan yang akan dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal	Meneliti faktor yang memengaruhi keberhasilan sistem merit (politik, pemahaman SDM)	Faktor eksternal: faktor politik. Faktor internal: dinamika kelembagaan (perilaku para pelaksana kebijakan, SDM yang sudah ada, komunikasi, struktur birokrasi)
15.	(Edy, 2018)	Seleksi pejabat struktural di tingkat daerah masih mendapatkan intervensi politik dari kepala daerah meskipun melalui proses seleksi oleh tim pelaksana	Faktor politik memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit	Pejabat ASN cenderung terlibat aktif dalam politik praktis untuk mempererat hubungan politik dengan kepala daerah

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah dengan metode kualitatif dan telaah literatur (*literature review*). Tim penulis mencari dan mengkaji buku-buku literatur sesuai dengan konsep teori yang mencakup manajemen sumber daya manusia. Penulis menganalisis artikel-artikel yang dipublikasikan dalam bahasa Indonesia yang diterbitkan oleh penerbit jurnal (*publisher*) nasional dalam delapan tahun terakhir (2014-2022) dengan pertimbangan bahwa sistem merit mulai diberlakukan tahun 2014 berdasarkan UU No.5 tahun 2014 tentang ASN. Penulis melakukan pencarian artikel ilmiah maupun penelusuran daftar pustaka melalui Google Scholar dan Mendeley.

Untuk mencapai pencarian terkait topik mengenai implementasi sistem merit, maka kami menggunakan kata kunci (*keywords*) tertentu. Kami melakukan penelusuran munculnya kata kunci tersebut baik di dalam judul, abstrak, maupun naskah lengkap artikel. Dari proses pencarian, kami mendapatkan 38 artikel yang kemudian ditelaah dan direduksi lebih lanjut berdasarkan rumusan masalah sehingga mendapatkan artikel-artikel yang relevan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Artikel ini mengulas tentang keberhasilan implementasi sistem merit, khususnya dalam organisasi pemerintahan di Indonesia. Berdasarkan kepustakaan buku maupun penelitian terdahulu diketahui ada berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit dalam organisasi pemerintahan/instansi di Indonesia. Determinan yang memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit antara lain faktor internal yang terdiri dari kepemimpinan, pemahaman pegawai, sistem informasi kepegawaian, dan budaya organisasi. Sedangkan faktor eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan sistem merit yaitu faktor politik.

Pengaruh atau hubungan kepemimpinan dengan keberhasilan implementasi sistem merit

Sosok pemimpin di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) cukup berhasil dalam menggerakkan jajaran pegawainya dalam rangka membangun kesadaran pentingnya bekerja dengan penuh kesungguhan dan intelektualitas sehingga memengaruhi keberhasilan pencapaian sistem merit (Hanif & Suswanta, 2021).

Dalam rangka optimalisasi manajemen keuangan negara, Kemenkeu RI melaksanakan strategi pengembangan pemimpin dengan sebuah program bernama *Leadership Development*

Programs (LDP). Program tersebut mengacu pada Leadership Framework yang memang dipunyai oleh Kemenkeu dan bertujuan untuk mencetak pemimpin-pemimpin yang memenuhi kriteria tertentu, disesuaikan dengan jenis maupun tingkat jabatan yang ada di Kemenkeu. Pelaksanaan pengembangan kapasitas dan pengembangan karier yang ada di Kemenkeu dibarengi dengan monitoring dan evaluasi berkesinambungan terhadap peraturan perundangan-undangan dan kebijakan yang ada. Strategi tersebut rupanya berhasil meningkatkan skor penilaian implementasi sistem merit oleh KASN pada tahun 2019 (Nurnadhifa & Syahrina, 2021).

Tujuan organisasi tidak dapat diraih apabila seorang pemimpin tidak memotivasi, memberi pengaruh, dan menggerakkan anggotanya. Oleh sebab itu, pemimpin harus mampu mengajak dan memastikan anggotanya untuk ikut andil dan berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi. Proses adaptasi sistem merit di dalam organisasi memerlukan dorongan dan sentuhan sosok pemimpin yang handal.

Pengaruh atau hubungan pemahaman pegawai akan sistem merit terhadap keberhasilan implementasi sistem merit

Suatu penelitian menyebutkan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan instansi pemerintah belum siap dan belum optimal dalam melaksanakan sistem merit adalah kurangnya pemahaman pegawai maupun perangkat daerah (Supriatna, 2020).

Berdasarkan penelitian di beberapa daerah, pemahaman pegawai tentang sistem merit berkembang positif secara signifikan meskipun mayoritas daerah di Indonesia masih belum semuanya melaksanakan sistem merit. Penelitian Meyrina (2016) menunjukkan adanya perubahan pola pikir pegawai di lingkungan Kemenkumham terkait diterapkannya uji kompetensi CAT dalam seleksi pegawai. Uji kompetensi tersebut yang dilakukan secara obyektif dan terbuka tersebut dapat mengurangi KKN di lingkungan Kemenkumham, memengaruhi produktifitas serta meningkatkan kinerja instansi.

Pemerintah mempunyai peranan besar dalam mengubah pola pikir dan pemahaman pegawai tentang sistem merit. Prinsip dan kaidah-kaidah sistem merit perlu diintegrasikan dalam program pelatihan dan pengembangan pegawai. Pemahaman pegawai terkait sistem merit ini merupakan salah satu faktor yang juga memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit di lapangan.

Pengaruh atau hubungan sistem informasi kepegawaian terhadap keberhasilan implementasi sistem merit

Daryanto (2007) mengemukakan bahwa infrastruktur teknologi informasi diperlukan dalam rangka pelaksanaan sistem merit. Sistem informasi kepegawaian yang terpadu dengan unsur penilaian tentunya dapat mendukung pelaksanaan manajemen ASN berdasarkan sistem merit. Infrastruktur teknologi informasi yang memadai akan sangat diperlukan di era sekarang ini.

Aplikasi “e-Kinerja” yang telah dikembangkan Badan Kepegawaian Negara (BKN) dapat memudahkan organisasi pemerintah dalam memantau dan mengukur kinerja ASN secara berkala, memetakan kinerja pegawai dalam rangka sistem merit, serta sebagai salah satu data landasan dalam memberikan tunjangan ataupun insentif. Selain “e-Kinerja”, BKN juga sedang mengembangkan “e-Perilaku 360” yang bisa dipergunakan untuk menilai bawahan, rekan kerja, dan atasan secara yang terukur, transparan, dan objektif (BKN, 2019). Proses penilaian kinerja dan pelaporan secara *real-time*, adil dan transparan melalui sistem informasi kepegawaian merupakan faktor yang dapat mendukung keberhasilan implementasi sistem merit.

Pengaruh atau hubungan faktor budaya organisasi terhadap keberhasilan implementasi sistem merit

Penerapan manajemen SDM pada pemerintahan saat ini sesuai dengan UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN adalah dengan berdasarkan pada sistem merit. Keberhasilan sistem merit akan dipengaruhi salah satunya oleh budaya organisasi. Merujuk pada hasil penelitian Anthony (2015) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap proses seleksi dan rekrutmen. Begitu juga dengan pendapat Fajana dalam Anthony (2015) bahwa sistem merit dan kompetensi pada proses seleksi dan rekrutmen karyawan dapat dihalangi oleh budaya organisasi seperti penentuan berdasarkan pilihan manajemen, pengaruh kelas sosial, atau suku/etnik tertentu.

Budaya organisasi yang kuat akan menyebarkan pemahaman secara luas kepada seluruh anggotanya dan dianut bersama. Semakin meningkatnya individu yang menerima nilai-nilai inti organisasi maka komitmen kolektif akan semakin besar, dan pengaruhnya terhadap perilaku anggota organisasi pun semakin besar (Robbins, 2018). Budaya organisasi sebagai iklim pengendalian perilaku akan memengaruhi penerapan sistem merit ASN pada lembaga pemerintahan.

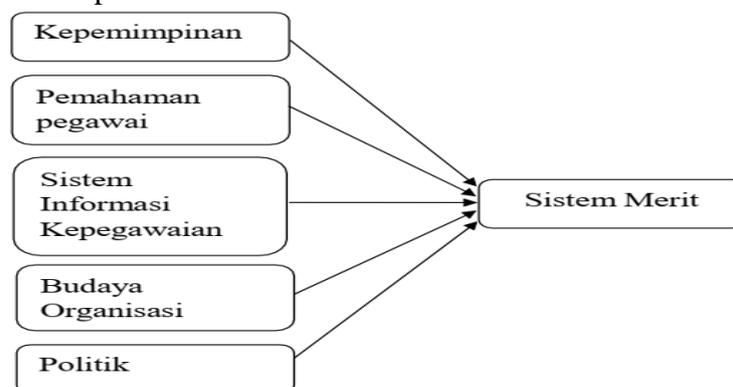
Pengaruh atau hubungan faktor politik terhadap keberhasilan implementasi sistem merit

Proses pemilihan JPTP atau pemilihan kepala dinas di tingkat pemerintah daerah masih belum terlaksana dengan baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Proses seleksi yang seyogyanya terlaksana secara transparan, efektif, dan efisien diintervensi oleh pihak-pihak berkepentingan. Penelitian yang dilakukan oleh Edy (2018) menyebutkan bahwa masih ada keterlibatan kepala daerah dalam menetapkan pejabat yang menduduki JPTP. Proses seleksi pejabat di tingkat daerah telah melalui proses yang disebutkan dalam peraturan Menteri pendayagunaan aparatur negara namun pada prakteknya tim yang bertugas merupakan ASN yang bertugas di pemerintahan daerah. Pemilihan calon pejabat cenderung menggunakan kedekatan politik antar pihak, bukan berdasarkan kompetensi, keahlian, serta prestasi kerja yang dimiliki calon.

Hal tersebut juga ditegaskan oleh penelitian Sabarruddin dan Utomo (2021) yang menyebutkan bahwa tim seleksi masih dibayangi rasa “balas budi politik“ dalam menjalankan tugasnya. Subjektifitas dan ketidakadilan masih dipraktikkan dalam tahapan-tahapan seleksi pejabat meskipun terdapat tim pengawas. Faktor politik bila tidak diawasi dan dikendalikan oleh pemerintah akan menjadi salah satu faktor penghambat terlaksananya sistem merit yang adil dan transparan.

Conceptual Framework

Dari rumusan masalah maupun telaah literatur yang telah dilakukan, maka dapat dibuat *conceptual framework* seperti berikut ini:



Gambar 1. Conceptual Framework

Berdasarkan kajian pustaka maupun *literature review* artikel-artikel yang relevan serta kerangka konsep, maka kepemimpinan, pemahaman pegawai, sistem informasi kepegawaian, faktor politik, dan faktor budaya berhubungan dan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem merit dalam organisasi pemerintahan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah dan pembahasan, maka faktor internal organisasi yang memengaruhi keberhasilan sistem merit terdiri dari empat faktor yakni kepemimpinan, pemahaman pegawai terkait sistem merit, sistem informasi kepegawaian, dan budaya organisasi sedangkan faktor eksternal organisasi yang memengaruhi adalah faktor politik. Formulasi hipotesis untuk penelitian selanjutnya antara lain sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap implementasi sistem merit
2. Pemahaman pegawai memiliki pengaruh terhadap implementasi sistem merit
3. Sistem informasi kepegawaian memiliki pengaruh terhadap implementasi sistem merit
4. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap implementasi sistem merit
5. Faktor politik memiliki pengaruh terhadap implementasi sistem merit

Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan di atas, dapat diketahui faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan sistem merit dalam organisasi pemerintahan di Indonesia, akan tetapi belum terukur sampai seberapa besar pengaruhnya. Oleh karena itu, masih dibutuhkan penelitian lanjutan guna menentukan besaran pengaruh dari masing-masing faktor tersebut sehingga dapat dilakukan perbaikan yang cukup terarah dan fundamental. Selain itu masih terdapat kemungkinan faktor lain yang bisa memengaruhi keberhasilan sistem merit, misalnya faktor pengawasan internal maupun pengawasan eksternal yang dilakukan oleh KASN.

DAFTAR RUJUKAN

- Al-Fatta, H. (2007). *Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi untuk Keunggulan Bersaing Perusahaan Dan Organisasi Modern*. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Anthony, I. S. (2015). Impact of organisational culture on recruitment and selection practices in the oil and gas construction industry in Nigeria: Saipem in focus. *European Scientific Journal*, 11(16), 161–172.
- BKN. (2019). *E-Kinerja BKN Dukung Pencapaian Sistem Merit ASN*. Bkn.Go.Id. <https://www.bkn.go.id/berita/e-kinerja-bkn-dukung-pencapaian-sistem-merit-asn>
- Chariah, A., Ariski, S., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383–400.
- Daniarsyah, D. (2017). Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis). *Civil Service*, 11(2), 39–48.
- www.menpan.go.id
- Dwimawanti, I. H. (2009). Netralitas Birokrasi dan Kualitas Pelayanan Publik. *Civil Service Journal*, 3(1), 47–54.
- Edy, N. (2018). The paradox of the Promotion Office of the ASN through Merit System in Environment The Government Of The Province Of Central Kalimantan. *Journal of Local Government Issues*, 1(2), 127. <https://doi.org/10.22219/logos.vol1.no2.127-151>
- Fajar. (2021). *Mengenal Sistem Informasi Kepegawaian: Manfaat, Fungsi dan Fitur yang Wajib Ada*. Fajar.Co.Id. <https://today.line.me/id/v2/article/oqqOn7w>

- Hanif, N. A., & Suswanta. (2021). Strategi Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta Mencapai Merit System dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Birokrasi. *Prosiding UMY Grace*, 2021.
- Hutahaean, J. (2014). *Konsep Sistem Informasi*. DeePublish.
- Ismail, N. (2019). Merit System Dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara. *Al-Adl: Jurnal Hukum*, 11(1), 33. <https://doi.org/10.31602/al-adl.v11i1.2023>
- Kalesaran, M. (2021). Penerapan sistem merit menuju pemerintahan yang terpercaya (trustworthy government) (studi penelitian pada badan kepegawaian daerah provinsi sulawesi utara). *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, VI(01), 1–23.
- Mallapiseng, Y. (2015). *Kepemimpinan*. DeePublish.
- Meyrina, S. A. (2016). Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 di Kementerian Hukum dan HAM. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 10(2), 175–186.
- Mubin, F., & Roziqin, A. (2018). Meritocracy of Bureaucracy in Indonesia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 8(8), 241–246. <https://doi.org/10.18178/ijssh.2018.v8.968>
- Nurnadhifa, H., & Syahrina, L. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Widya Manajemen*, 3(2), 138–149.
- Osibanjo, A. O., & Adeniji, A. A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 115–133. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.07>
- Pasiak, P., Maramis, R. A., & Pinasang, D. R. (2020). Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) Berdasarkan Sistem Merit Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Kota Bitung. *Lex Administratum*, 8(2), 31–42.
- Raharjanto, T. (2019). Systematic Literature Reviews: Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*, 1(2), 103–116. <https://doi.org/10.33701/jpkp.v1i2.708>
- Rakhmawanto, A. (2018). Dikotomi Sistem Merit dan Politisasi Birokrasi dalam Pengangkatan Jabatan ASN. *Civil Apparatur Policy Brief*, 1(019), 1–4.
- Ratna, I. (2012). Reformasi Birokrasi Terhadap Penataan Pola Hubungan Jabatan Politik Dan Karir Dalam Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. *Jurnal Sosial Budaya*, 9(1), 14–40.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Roza, N., Sufyarma, M., Syahril, & Irsyad. (2021). Penerapan Sistem Merit ASN untuk Mewujudkan Good Governance pada Kabupaten Pasaman Barat. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 7342–7350.
- Sabaruddin, A., & Utomo, P. P. (2021). Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Merit System di Kabupaten Kolaka dan Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, VIII, 248–258.
- Salman, R. N. (2019). Merit System dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Kabupaten
- Mamuju Tengah. *Journal of Government and Political Studies*, 2(2).
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama.
- Setyowati, E. (2016). Merit System in Recruitment and Selection Process of Civil Servant Candidate in Malang Indonesia (Implementation of Recruitment and Selection of Civil

- Servant Candidate in 2010). *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 4(1), 83–95. <https://doi.org/10.15640/jasps.v4n1a5>
- Sudjana, N. (2016). *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Sinar Baru Algesindo.
- Supriatna, D. (2020). Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Jurnal MODERAT*, 6(3), 525–538. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/moderat>
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana-Prenda Media Group.
- Tannady, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Expert.
- Tondowana, A. T., & Rorong, A. J. (2018). Pengaruh Sistem Merit Terhadap Semangat Kerja Aparatur Sipil Negara Di Kantor Sekretariat Daerah Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(53), 1–13.
- Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi*. RajaGrafindo.
- Widiasworo, E. (2017). *Strategi dan Metode Mengajar Siswa di Luar Kelas (Outdoor Learning) Secara Aktif, Kreatif, Inspiratif, dan Komunikatif*. Ar Ruzz Media.
- Woodard, C. A. (2005). Merit by any other name - Reframing the civil service first principle. *Public Administration Review*, 65(1), 109–116. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00435.x>
- Yuniningsih, T. (2019). Kajian Birokrasi. In R. Ciptaningsih (Ed.), *Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNDIP* (1st ed.). Departemen Administrasi Publik Press. http://eprints.undip.ac.id/73483/1/BUKU_KAJIAN_BIROKRASI_GABUNGAN.pdf
- Permenpan-RB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN, dapat diakses di <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/132556/permen-pan-rb-no-40-tahun-2018>
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), dapat diakses di <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38580/uu-no-5-tahun-2014>
- ~~Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen ASN, dapat diakses di <https://ipakri.com/wp-content/uploads/2020/06/Peraturan-KASN-No-9-Tahun-2019-Penilaian-Sistem-Merit.pdf>~~
- (<https://www.britannica.com/dictionary>)