



IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM MERIT SEBAGAI UPAYA UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI KABUPATEN TRENGGALEK

Prayogi¹, Rachmad Kristiono Dwi Susilo², Aliyadi³

^{1,2}Univeristas Muhammadiyah Malang, ³Universitas Muhammadiyah Ponorogo
Email: yogip868@gmail.com¹, rachmad@umm.ac.id², aliyadi1@gmail.com³

Abstrak

Meningkatkan sumber daya manusia salah satunya dengan menerapkan sistem merit sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas manajerial birokrasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana implementasi sistem merit di lingkungan pemerintah Kabupaten Trenggalek. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini diambil melalui wawancara dengan beberapa informan dan dokumentasi data terkait penelitian. Analisis data yang dilakukan dengan menggunakan metode *fenomenologi data analysis* atau dikenal dengan istilah FDA yang lebih mengutamakan analisis data melalui fenomena yang dialami informan kunci. Adapun hasil penelitian ini secara umum dapat dikatakan bahwa implementasi sistem merit di lingkungan pemerintah Kabupaten Trenggalek sudah sesuai dengan prinsip ideal sistem merit. Meski demikian masih terdapat beberapa hambatan seperti nepotisme, patronase, resistensi budaya, perubahan, kurangnya kapasitas sumber daya, kurangnya kesadaran tentang sistem merit, komitmen kepala daerah masih menekankan pada aspek loyalitas dibandingkan pada kualifikasi pendidikan, kompetensi dan kinerja, pengaruh lingkungan organisasi, evaluasi kinerja, dan kebijakan pengembangan keterampilan yang sangat terbatas.

Kata Kunci: Sistem Merit, Kebijakan, Birokrasi, Kualitas, Sumber Daya Manusia.

Abstract

Improving human resources, one of which is by implementing a merit system as an effort to improve the managerial quality of the bureaucracy. The purpose of this study is to find out how the implementation of the merit system within the Trenggalek Regency government. This research uses qualitative methods with a phenomenological approach. Data collection techniques in this study were taken through interviews with several informants and data documentation related to research. Data analysis is carried out using the phenomenological method of data analysis or known as the FDA which prioritizes data analysis through phenomena experienced by key informants. As for the results of this study, in general, it can be said that the implementation of the merit system within the Trenggalek Regency government is in accordance with the ideal principle of the merit system. However, there are still some obstacles such as nepotism, patronage, cultural resistance, change, lack of resource capacity, lack of awareness about the merit system, the commitment of regional heads still emphasizes aspects of loyalty rather than educational qualifications, competencies and performance, the influence of the organizational environment, performance evaluation, and very limited skills development policies.

Keywords: Merit System, Policy, Bureaucracy, Quality, Human Resources.



1. PENDAHULUAN

Indeks Pembangunan Manusia (IPM) sebagai standar ukuran PBB yang disepakati dan diterapkan oleh seluruh negara di dunia yang bertujuan untuk memastikan keterbandingan kinerja pengembangan sumber daya manusia antar wilayah. IPM mempunyai tiga indikator utama, diantaranya adalah dimensi kesehatan yang diwakili oleh variabel "*umur panjang dan layak*" yang diukur dengan angka harapan hidup, angka melek huruf, dan rata-rata lama bersekolah. Dalam teori Sumber Daya Manusia, Asang menekankan konsep "*pengasuhan*" dan "*pembangunan*". Kata "*pembangunan*" digunakan dalam konteks peningkatan mutu sumber daya manusia secara keseluruhan, sedangkan kata "*pembangunan*" lebih ditujukan pada peningkatan sumber daya manusia dalam birokrasi.

2. LANDASAN TEORI

Konsep Sistem Merit

Sistem merit adalah suatu pendekatan di mana penghargaan, pengakuan, dan kemajuan karier didasarkan pada kinerja dan kemampuan individu, bukan faktor subjektif atau hubungan pribadi [Raharjanto, 2019]. Namun penerapan meritokrasi dalam pengelolaan sumber daya manusia sektor publik mempunyai tantangan tersendiri. Perubahan budaya organisasi, peningkatan kesadaran akan pentingnya transparansi, dan pendidikan tentang sistem kinerja merupakan kunci untuk mengatasi tantangan ini. Dengan memahami dan mengatasi tantangan-tantangan ini, penggunaan sistem kinerja di sektor publik dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas sumber daya manusia secara signifikan. Melalui pendekatan yang adil, transparan, dan meritokratis, sistem penilaian kinerja dapat menghasilkan pegawai yang lebih cakap, lebih memenuhi kebutuhan masyarakat, dan menciptakan sektor publik yang lebih efisien dan responsif. Kabupaten Trenggalek merupakan salah satu wilayah potensial di Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan rilis Badan Pusat Statistik Kabupaten Trenggalek No. 1/01/3503/fh. VI 18 Januari 2022 di dapati bahwa Pencapaian IPM Kabupaten Trenggalek menempati urutan ke-25 dari 37 kabupaten/kota yang ada di Jawa Timur. Status IPM Kabupaten/Kota berstatus sedang jika nilainya 60 - 70, berstatus tinggi jika nilainya 70 - 80 dan berstatus sangat tinggi jika nilainya > 80. Dengan angka IPM sebesar 70, 60 menunjukkan bahwa kondisi status pembangunan manusia Kabupaten Trenggalek termasuk berstatus "*tinggi*".

Meski demikian, sampai saat ini persoalan yang dihadapi oleh pemerintah daerah Kabupaten Trenggalek adalah rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia. Indikatornya adalah



capaian 1PM yang secara kuantitatif masih berada dibawah rata-rata capaian Kabupaten/Kota lainnya dan juga Provinsi Jawa Timur. Pada dasarnya upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia sudah menjadi salah satu prioritas utama dalam pembangunan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Trenggalek yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Trenggalek Tahun 2021-2026. Berdasarkan uraian dalam latar belakang di atas perlu adanya kajian untuk mengidentifikasi kebijakan terkait implementasi kebijakan sistem merit ini sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya di Kabupaten Trenggalek. Raharjanto [2019] menyatakan bahwa sistem merit pada sektor publik merupakan kebijakan yang dipengaruhi oleh dua jenis lingkungan. Salah satunya adalah lingkungan eksternal sistem politik berupa kekuasaan, pengaruh, dan kendali aktor politik dalam sistem politik, dan lingkungan internal berbentuk dinamika organisasi dalam birokrasi, seperti komunikasi, struktur birokrasi, sumber daya yang tersedia, dan kecenderungan perilaku pelaksana kebijakan.

Sistem merit dilaksanakan dalam kegiatan organisasi karena memberi manfaat dalam manajemen organisasi khususnya ASN, karena dianggap, pertama, dapat berkontribusi dalam peningkatan produktivitas, penurunan biaya produksi, serta peningkatan pendapatan. Kedua, dibutuhkan pengawasan dalam tingkatan tertentu untuk mempertahankan kualitas hasil yang diinginkan. Ketiga, dapat mendorong pegawai untuk mengurangi waktu yang hilang dan membuat penggunaan waktu dan peralatan lebih efektif. Keempat, dapat membantu menentukan biaya tenaga kerja yang lebih akurat. Kelima, dapat memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerja, karena pegawai percaya dan mengetahui bahwa kinerja yang baik akan memberikan imbalan yang tinggi [Daryanto, 2007]. Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa sistem merit di Indonesia bertujuan untuk meningkatkan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang menjaring dan mengembangkan pegawai dalam organisasi berdasarkan prestasi dan kemampuan/kompetensi, tanpa memandang latar belakang yang dimilikinya. Serta memberi banyak manfaat dalam pelaksanaan organisasi yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.

Berdasarkan rumusan masalah, teori dan peraturan yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti secara sadar akan mengadopsi beberapa prinsip tentang Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara sehingga penelitian berfokus pada:



1. Implementasi kebijakan sistem merit di Kabupaten Trenggalek berdasarkan pada prinsip ideal sistem merit, yaitu :
 - a) Proses pengisian jabatan melalui seleksi terbuka dan *open to all carreer*.
 - b) Keadilan (*fairness*).
 - c) Integritas.
 - d) Bebas pengaruh politis.
 - e) Perlindungan pegawai dari intervensi politik dan tindakan semena-mena.
2. Hambatan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan sistem merit di Kabupaten Trenggalek.

Teori Fungsionalisme Struktural

Talcot Parsons mengemukakan teori yang menjelaskan hubungan antara budaya, kepribadian, dan struktur sosial, dengan memperkenalkan fungsionalisme sebagai paradigma berpikir. Di tengah kekeringan analisis sosiokultural pada paruh pertama abad ke-20, Parsons boleh dikatakan menawarkan sebuah model perilaku sosial manusia yang spontan. Talcott Parsons memulai teorinya dengan mengemukakan empat fungsi (adaptasi, pencapaian tujuan, integrasi, dan latensi) yang disebut teori AGIL. Fitur adalah kumpulan aktivitas yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan spesifik dan persyaratan sistem. Sistem aksi ini diperkenalkan oleh Parsons dalam skema AGIL-nya yang populer. Parsons percaya bahwa perilaku memiliki empat karakteristik: adaptasi, pencapaian tujuan, integrasi, dan inkubasi. Sebuah sistem perilaku hanya akan bertahan jika keempat kriteria ini terpenuhi. Sistem ini mengasumsikan adanya kesatuan antara bagian-bagian yang saling berhubungan. Hubungan antara bagian-bagian tersebut biasanya mempunyai tujuan tertentu. Dengan kata lain, bagian-bagian tersebut membentuk suatu keseluruhan (sistem) untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran tertentu.

Pada dasarnya, keempat tema fungsional ini menjadi dasar bagi spesifikasi rinci fungsi-fungsi yang penting bagi kelangsungan suatu sistem sosial. Menurut keberlanjutan, fungsi utama suatu masyarakat adalah mempelajari segala sesuatu yang menyatukan anggotanya melalui bahasa dan nilai-nilai sosial budaya. Parsons menerapkan model konseptual ini pada pengembangan berbagai bidang keilmuan, termasuk ekonomi, kesehatan mental, politik, sistem kepribadian, dinamika kelompok, sosialisasi, pendidikan, agama, hukum, organisasi, dan banyak lagi. Berdasarkan basil pengembangan skema AGIL, dapat disimpulkan bahwa terdapat empat permasalahan fungsional utama dalam keberlanjutan sistem. yaitu adaptasi,



pencapaian tujuan, integrasi dan pemeliharaan sistem, dan ini berada pada tataran sistem kepribadian, sosial, dan budaya.

Teori Birokrasi

Untuk mencapai cita-cita dan tujuan pembangunan nasional yang diinginkan, maka perlu dilakukan perubahan pola operasional lembaga nasional dan swasta yang Dalam sebuah birokrasi, setiap keputusan membutuhkan analisis yang matang dan masukan dari berbagai pemangku kepentingan. Pengambil keputusan harus mengetahui kewenangannya untuk ditentukan dalam tatanan tertentu di dalam organisasi atau bahkan di luar organisasi [Max Weber: 2010].

Pengenalan meritokrasi ke dalam sebuah birokrasi yang dilakukan oleh penguasa memiliki konsekuensi berupa mengurangi politisasi birokrasi dan juga menghilangkan praktik penguasa negara dan daerah yang bersaing memperebutkan jabatan dan jual beli jabatan dalam proses lelang. Reformasi merupakan suatu proses yang sistematis, terpadu dan komprehensif untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik. Reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan penjabaran metode dan langkah-langkah yang dilakukan dengan merincikan secara eksploratif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini diambil melalui wawancara dengan beberapa informan dan dokumentasi data terkait penelitian. Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode *fenomenologi data analysis* atau dikenal dengan istilah FDA yang lebih mengutamakan analisis data melalui fenomena yang dialami informan kunci. Dalam menganalisis data perlu dilakukan pengamatan yang mendalam untuk mengkaji data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan mengamati fenomena yang terjadi pada informan dan responden dengan menerapkan beberapa teknik pengumpulan data yang telah dikemukakan sebelumnya, proses analisis data diawali dari reduksi data dengan cara memilah dan mengelompokkan data yang valid atau data yang harus dipisahkan karena tidak dibutuhkan dengan masalah yang diteliti. Setelah reduksi data selanjutnya data disajikan dengan menyusun



data yang diperoleh kemudian dijelaskan secara rinci dan dianalisis sehingga memberikan informasi dan jawaban atas permasalahan yang menjadi sebab dilakukannya penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Rangkaian hasil penelitian berdasarkan urutan/susunan logis untuk membentuk sebuah cerita. Isinya menunjukkan fakta/data dan jangan diskusikan hasilnya. Dapat menggunakan Tabel dan Angka tetapi tidak menguraikan secara berulang terhadap data yang sama dalam gambar, tabel dan teks. Untuk lebih memperjelas uraian, dapat menggunakan sub judul.

Pembahasan adalah penjelasan dasar, hubungan dan generalisasi yang ditunjukkan oleh hasil. Uraian menjawab pertanyaan penelitian. Jika ada hasil yang meragukan maka tampilkan secara objektif.

Implementasi Kebijakan Sistem Merit Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Kabupaten Trenggalek

Implementasi kebijakan sistem merit di lingkungan pemerintah Kabupaten Trenggalek dilakukan melalui beberapa serangkaian sebagai berikut:

a. Proses Pengisian Jabatan Melalui Seleksi Terbuka dan *Open To All Career*

Proses pengisian jabatan, termasuk pengisian jabatan Direktur Jenderal Badan BKD pada JPT, dilakukan melalui seleksi terbuka. Proses ini akan dilakukan oleh tim panitia seleksi (Pansel) dan pelaksanaannya akan diumumkan antar kabupaten/kota di Jawa Timur. Berdasarkan hasil seleksi publik tersebut, pada 29 Mei 2020 diangkat Direktur Badan BKD, beserta jabatan JPT yang ada saat itu. Namun hasil evaluasi keterampilan teknis dan bisnis yang meliputi evaluasi melalui wawancara dan ceramah tidak diumumkan bersamaan dengan pengumuman hasil seleksi sehingga pelaksanaannya masih belum maksimal. Adapun dalam hal pengisian Jabatan eselon II ke bawah serta Jabatan Fungsional dilakukan oleh TPK PNS yang dilakukan dalam internal instansi maupun instansi pemerintah lain. Seleksi terbuka ini didasarkan atas Standar Kompetensi Jabatan yang berlaku sesuai jabatan yang akan diisi, hal ini sesuai dengan Permenpan RB No. 40 Tahun 2018 bahwa pelaksanaan seleksi dan promosi ASN dilakukan secara terbuka. Hal ini diperjelas dalam pasal 12 peraturan tersebut, bahwa dalam pengisian JPT, JA, dan JP dilakukan dengan terbuka dan kompetitif baik secara regional ataupun nasional.

b. Keadilan (*Fairness*)



Saat ini proses penempatan di BKD Kabupaten Trenggalek dilaksanakan sesuai dengan pedoman SOP Promosi, Rotasi, dan Mutasi jabatan PNS BKD Kabupaten Trenggalek. Kepastian pola karier ini mengarah pada kesempatan yang sama yang diberikan organisasi kepada seluruh pegawainya. Hal ini tentu berkaitan dengan teori manajemen SDM yang dikemukakan Kiggundu [dalam Sulistiyani & Rosidah, 2018] bahwa dalam manajemen SDM yang baik, selain bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengelolaan yang baik dan benar, pegawai atau SDM itu sendiri juga diberi kesempatan untuk ikut berkembang sejalan dengan proses pencapaian tujuan tersebut. Kebebasan perpindahan jabatan tersebut juga sesuai dengan Model manajemen SDM Woodard [2005] bahwa segala proses promosi dilakukan dengan adil melalui kompetisi terbuka dan analisis pekerjaan yang ada. Meskipun telah terdapat SOP mengenai Promosi, Rotasi, dan Mutasi BKD Kabupaten Trenggalek perlu segera menyelesaikan proses penyusunan peraturan mengenai pola karier dan manajemen talenta di lingkup pemerintahan Kabupaten Trenggalek untuk memberikan kejelasan pelaksanaannya.

c. Integritas

Implementasi prinsip integritas pegawai dalam sistem merit di BKD Kabupaten Trenggalek sudah sesuai dengan teori birokrasi dalam konteks kebijakan publik dan administrasi publik, yakni terdapat penekanan akan pentingnya aturan, prosedur, dan hierarki dalam organisasi. Sedangkan integritas juga melibatkan ketaatan terhadap aturan dan prosedur. Begitupula dalam hal pencegahan, Teori birokrasi memiliki elemen kontrol internal dan eksternal yang dirancang untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan, sedangkan prinsip integritas yang di implementasikan oleh BKD Kabupaten Trenggalek juga bersifat pencegahan, dengan fokus pada tindakan etis dan perilaku yang bersih untuk mencegah praktek-praktek penyalahgunaan kekuasaan. Dalam teori birokrasi, prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparansi dianggap penting untuk memastikan bahwa keputusan dan tindakan pemerintah dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini senada dengan bentuk implementasi prinsip integritas yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Trenggalek yang mencakup keterbukaan dan akuntabilitas sebagai elemen kunci untuk membangun dan mempertahankan kepercayaan masyarakat. Dalam praktiknya, pengawasan yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Trenggalek masih menggabungkan prinsip-prinsip teori birokrasi dengan budaya integritas untuk menciptakan lingkungan kerja yang efisien, transparan, dan bertanggung jawab. Keberhasilan



implementasi keduanya dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah.

d. Bebas Dari Pengaruh Politik

Penempatan pegawai di BKD Kabupaten Trenggalek memiliki campur tangan politis Bupati yang merupakan jabatan politis sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Meskipun begitu pelaksanaannya dilaksanakan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku yang disertai dengan *assessment* atau penilaian yang sesuai. Penilaian tersebut meliputi pemeriksaan potensi, kompetensi, serta kinerja sebelumnya. Pemeriksaan dari berbagai lini juga dilakukan, kemudian berakhir dengan keputusan Bupati sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian yang didiskusikan bersama oleh tim panitia seleksi atau tim penilai kinerja ASN.

Kondisi penempatan pegawai di BKD Kabupaten Trenggalek ini sesuai dengan teori sistem merit yang mengutamakan pemenuhan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi tanpa memandang latar belakang politik, ras, maupun agama pegawai. Hal ini senada dengan konsep dalam teori birokrasi yang menitikberatkan pada ketetapan aturan dan prosedur, pemilihan dan promosi berdasarkan kinerja.

e. Perlindungan Pegawai

Dalam keseimbangan antara kepentingan organisasi dan hak-hak pegawai, baik teori birokrasi maupun struktural fungsionalisme dapat memberikan dasar konseptual untuk memahami dan membahas dinamika ini dalam konteks administrasi dan manajemen organisasi. Perlindungan hukum pegawai menjadi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, efisien, dan sesuai dengan nilai-nilai sosial yang diinginkan. Berdasarkan aspek implementasi yang dijelaskan dalam Permenpan RB No. Per 40/2018, instansi pemerintah wajib memiliki kebijakan perlindungan hukum mengenai perlindungan pegawainya, namun BKD Kabupaten Trenggalek belum memiliki kebijakan perlindungan hukum terhadap pegawainya, tentu hal ini belum sesuai dengan teori-teori yang dikemukakan di atas.

Hambatan dalam Implementasi Kebijakan Sistem Merit di Kabupaten Trenggalek

Dalam setiap pelaksanaan program tentu memiliki berbagai hambatan, begitu pula dalam pelaksanaan implementasi kebijakan sistem merit di Kabupaten Trenggalek. Berikut ini hambatan-hambatan dalam implementasi sistem merit di Kabupaten Trenggalek meliputi:

a. Nepotisme dan Patronase



Temuan-temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa praktik nepotisme (pengangkatan berdasarkan hubungan keluarga) dan patronase (pengangkatan berdasarkan hubungan politik atau teman-teman) menjadi hambatan dalam menerapkan sistem merit di Kabupaten Trenggalek. Hal ini dapat mengakibatkan penempatan pegawai yang tidak berkualifikasi atau berkinerja rendah. Tercatat beberapa pejabat yang dimutasi tak sesuai jenjang kepangkatannya. Sebaliknya, ada pejabat yang punya prestasi baik, tapi tetap dimutasi. Ironisnya, ia tak diberi jabatan atau *nonjob*. Tentu hal ini berseberangan dengan teori birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber. Max Weber menyatakan bahwa, nepotisme dan patronase dianggap sebagai bentuk pelanggaran terhadap prinsip-prinsip dasar birokrasi.

b. Resistensi Budaya dan Perubahan

BKD Kabupaten Trenggalek adalah sebuah organisasi yang memiliki budaya yang sangat menekankan loyalitas dan hubungan personal mungkin menghadapi resistensi jika terjadi perubahan dalam kepemimpinan atau struktur organisasi. Karyawan yang memiliki hubungan dekat dengan pemimpin sebelumnya mungkin merasa tidak nyaman atau resisten terhadap pemimpin yang baru, yang dapat mengubah dinamika budaya organisasi. Dalam kasus ini, penting untuk memaharni bahwa resistensi budaya dan perubahan tidak selalu bersifat negatif; seringkali, itu mencerminkan ketakutan atau kekhawatiran yang dapat diatasi melalui komunikasi yang efektif, pelibatan karyawan, dan manajemen perubahan yang bijaksana.

c. Kurangnya Kapasitas dan Sumber Daya

Teori birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber, memberikan gambaran mengenai struktur organisasi yang efisien dan rasional, namun kurangnya kapasitas sumber daya manusia yang tidak memadai dapat menghambat implementasi prinsip-prinsip birokrasi seperti kualifikasi dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, komunikasi dan koordinasi, penerapan aturan dan prosedur, fleksibilitas dan inovasi, serta motivasi dan kepuasan pegawai.

d. Kurangnya Kesadaran Tentang Sistem Merit

Teori birokrasi khususnya yang dikembangkan oleh Max Weber, menekankan pada prinsip impersonalitas dan meritokrasi dalam pengelolaan organisasi. Namun, kurangnya kesadaran atau penerapan yang kurang optimal terhadap sistem merit dalam suatu organisasi dapat menyebabkan ketidaksetaraan, kurangnya efisiensi, dan dapat mengakibatkan konsekuensi negatif. Untuk mengatasi kurangnya kesadaran atau penerapan yang kurang



optimal terhadap sistem merit, organisasi perlu meningkatkan pemahaman dan pendidikan pegawai tentang pentingnya meritokrasi, melibatkan proses seleksi dan promosi yang transparan dan objektif, serta memastikan bahwa kebijakan dan praktik organisasi sesuai dengan prinsip-prinsip meritokrasi. Kurangnya pemahaman dan kesadaran tentang pentingnya sistem merit dan prinsip-prinsipnya dapat menjadi hambatan.

e. Komitmen Kepala Daerah Masih Menekankan Pada Aspek Loyalitas Dibandingkan Pada Kualifikasi Pendidikan, Kompetensi dan Kinerja

Dalam teori birokrasi, meritokrasi menekankan bahwa pengangkatan, promosi, dan pengakuan harus didasarkan pada kemampuan, kualifikasi, dan kinerja seseorang dan bukan pada faktor-faktor non-kinerja seperti loyalitas personal atau politik. Kondisi semacam ini akan lebih terasa nuansanya pasca pemilihan kepala daerah. Tindakan balas jasa disertai balas dendam terhadap pegawai sangat mungkin terjadi. Kondisi ini berdampak pada tindakan keberpihakan pada saat penilaian kepala daerah. Persoalan ini berimplikasi negatif terhadap pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja baik yang berlaku netral pada saat penilaian Kepala Daerah. Penting untuk dicatat bahwa situasi di mana loyalitas diutamakan di atas kualifikasi dan kinerja dapat menciptakan tantangan dalam pencapaian tujuan organisasi dan menciptakan lingkungan yang tidak adil. Dalam konteks teori birokrasi, pergeseran ini mungkin dapat menghambat pencapaian efisiensi, efektivitas, dan tujuan organisasi yang berorientasi pada meritokrasi.

f. Pengaruh Lingkungan Organisasi

Teori birokrasi khususnya yang dikembangkan oleh Max Weber mengakui bahwa lingkungan organisasi dapat memiliki pengaruh signifikan terhadap operasional dan dinamika birokrasi. Penting untuk dipaharni bahwa teori birokrasi memiliki kelebihan dan kelemahan dalam menghadapi berbagai pengaruh lingkungan. Pengambilan keputusan organisasi harus mempertimbangkan dinamika lingkungan dan memastikan bahwa birokrasi yang diterapkan tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

g. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja menurut Teori Birokrasi Weber dapat diartikan melalui lensa prinsip-prinsip utama yang dikemukakan oleh Max Weber dalam konsep birokrasi. Adapun aspek evaluasi kinerja meliputi rasionalitas dan efisiensi, aturan dan prosedur, impersonalitas dan



netralitas, hierarki dan spesialisasi, pemisahan kepentingan pribadi, kualifikasi dan seleksi, kejelasan tanggung jawab, serta keberlanjutan dan stabilitas.

h. Keterbatasan Pengembangan Keterampilan Sangat Terbatas

Teori Birokrasi terutama yang dikembangkan oleh Max Weber, memiliki beberapa keterbatasan terkait pengembangan keterampilan pegawai. beberapa keterbatasan ini antara lain fokus pada spesialisasi, ketidakpastian terkait tugas, rendahnya fleksibilitas, ketidakjelasan dalam pemberian tanggung jawab, tidak menekankan pengembangan karyawan, tidak mendorong inovasi dan kreativitas

i. Tidak Ada Sanksi dan Pengawasan Negara Terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Lemah

Kerangka kerja Struktural Fungsionalisme Talcott Parsons mencakup empat fungsi utama: Adaptation (A), Goal Attainment (G), Integration (I), dan Latency (L). Fungsi Latency, yang terkait dengan pemeliharaan nilai-nilai, norma, dan kestabilan dalam masyarakat, dapat memiliki implikasi terkait pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan regulasi oleh negara. jika tidak ada sanksi dan pengawasan negara yang efektif terhadap pengelolaan SDM yang lemah, maka beberapa hal berikut dapat diidentifikasi seperti ketidakpastian dan kurangnya kepastian, pelanggaran etika dan nilai-nilai sosial, ketidaksetaraan dan diskriminasi, krisis kepemimpinan dan kurangnya pertanggungjawaban, dan potensi ketidakpuasan dan ketidakstabilan sosial.

Berdasarkan penyajian data yang telah dikemukakan bahwa dalam pelaksanaannya BKD Kabupaten Trenggalek banyak menemui hambatan baik dari internal maupun eksternal organisasi. Untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam implementasi kebijakan sistem merit dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di Kabupaten Trenggalek dapat melibatkan berbagai langkah yang sesuai dengan skema AGIL (*Adaptation, Goal Attainment, Integration, dan Latency*). Berikut adalah cara mengatasi hambatan implementasi kebijakan sistem merit:

1. *Adaptation* (Adaptasi)

- a) Melakukan analisis kebutuhan organisasi untuk memastikan bahwa kebijakan sistem merit yang diimplementasikan sesuai dengan perubahan dan tuntutan lingkungan kerja.



- b) Menyesuaikan kriteria merit dengan perubahan kebutuhan organisasi dan lingkungan kerja yang dinamis.
2. *Goal Attainment* (Pencapaian Tujuan)
 - a) Menetapkan tujuan yang jelas terkait dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui kebijakan sistem merit
 - b) Mengidentifikasi strategi dan langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan tersebut, termasuk bagaimana implementasi sistem merit akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
 3. *Integration* (Integrasi)
 - a) Melibatkan pegawai dalam proses perencanaan dan implementasi kebijakan sistem merit. Menciptakan pengertian bersama dan dukungan dari semua pihak.
 - b) Memastikan kebijakan sistem merit terintegrasi dengan nilai-nilai dan budaya organisasi. Mendukung integrasi dengan memastikan konsistensi antara kebijakan ini dan tujuan organisasi secara keseluruhan.
 4. *Latency* (Pemeliharaan dan Peningkatan Nilai)
 - a) Membangun budaya organisasi yang mendukung meritokrasi dan penghargaan berdasarkan kinerja dan prestasi.
 - b) Memastikan bahwa kebijakan sistem merit dapat mempertahankan dan meningkatkan nilai-nilai organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang etis dan inklusif.

Menggunakan skema AGIL dapat membantu organisasi mengatasi hambatan implementasi kebijakan sistem merit dan mencapai peningkatan kualitas sumber daya manusia secara efektif. Pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip AGIL membantu menciptakan sistem yang responsif, terpadu, dan berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang disampaikan, peneliti menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan meritokrasi di Kabupaten Trenggalek berdasarkan prinsip ideal



meritokrasi yang meliputi lima prinsip ideal sistem merit dapat diambil kesimpulan bahwa proses pengisian jabatan di BKD Kabupaten Trenggalek telah dilakukan melalui seleksi terbuka untuk JPT maupun JA. Dalam menerapkan perlakuan yang adil dan setara, BKD Kabupaten Trenggalek menerapkan kepastian pola karier melalui manajemen talenta, termasuk kebebasan pengajuan perpindahan yang dapat diakses oleh seluruh PNS yang didasarkan pada Standar Kompetensi Jabatan setiap jabatan, serta SOP Promosi, Rotasi, dan Mutasi jabatan yang telah disusun BKD Kabupaten Trenggalek. Namun, tidak ada peraturan yang mengatur mengenai manajemen talenta maupun pola karier. Dalam menjamin integritas ASN sesuai dengan kode etik dan kode perilaku ASN, sejak awal penempatan, BKD Kabupaten Trenggalek melakukan pengecekan latar belakang pegawai (*background checking*) melalui SIMPEG (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian) untuk mengetahui adanya pelanggaran disiplin, maupun riwayat kinerja sebelumnya. Penempatan pegawai di BKD Kabupaten Trenggalek hingga saat ini tetap memiliki campur tangan politis dengan adanya tugas Bupati yang merupakan jabatan politis sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Namun, pelaksanaannya telah dilaksanakan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku dan SOP yang disertai dengan assessment atau penilaian yang sesuai. Perlindungan yang diberikan BKD Kabupaten Trenggalek kepada pegawainya terdiri dari jaminan dan pemberian bantuan hukum kepada pegawai yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Bantuan hukum hanya dapat diberikan apabila pekerja tidak melakukan pelanggaran yang termasuk dalam pelanggaran yang ditentukan atau tidak melakukan kelalaian berupa tindakan disipliner yang berat. Terdapat 9 Hambatan dalam Implementasi Sistem Merit di Kabupaten Trenggalek antara lain adalah: nepotisme, patronase, resistensi budaya, perubahan, kurangnya kapasitas sumber daya, kurangnya kesadaran tentang sistem merit, komitmen kepala daerah masih menekankan pada aspek loyalitas dibandingkan pada kualifikasi pendidikan, kompetensi dan kinerja, pengaruh lingkungan organisasi, evaluasi kinerja, dan kebijakan pengembangan keterampilan yang sangat terbatas.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan, maka peneliti memberikan beberapa saran seperti BKD Kabupaten Trenggalek harus membuat standar kompetensi secara transparan bagi ASN dalam bentuk infografis yang dapat diakses melalui website resmi BKD



Kabupaten Trenggalek, hasil penilaian calon pegawai di publikasikan melalui website resmi BKD Kabupaten Trenggalek, BKD Kabupaten Trenggalek harus menyusun rencana suksesi dan pola karier untuk menjamin kepastian pola karier, BKD Kabupaten Trenggalek harus menyusun peraturan manajemen talenta dan pola karier yang kemudian dapat diterapkan pada seluruh instansi daerah di Kabupaten Trenggalek, peningkatan komitmen pimpinan di BKD Kabupaten Trenggalek sebagai role model dalam pelaksanaan perlindungan hukum ASN yang kemudian di sosialisasikan secara internal dengan mengedepankan ketaatan hukum, dan hambatan yang dihadapi selama pelaksanaan sistem merit di BKD Kabupaten Trenggalek sebaiknya diselesaikan secepat mungkin dengan memperhatikan kebutuhan organisasi dan menyesuaikan kultur yang berjalan di organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdoellah, A. Y., & Rusfiana, Y. (2016). *Teori dan Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Agustriyana, D. (2015). *Analisis Faktor-faktor Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Yuniko Asia Prima di Kota Bandung*. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*.
- Anggara, S. (2016). *Administrasi Kepegawaian Negara*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Angraini, S. A. (2018). *Pelaksanaan Merit Sistem dalam Mutasi Jabatan di Organisasi Perangkat Daerah*. Malang.
- Apriyani, T. (2020, March 21). *Potret Buram Pelayanan Publik di Indonesia*. Retrieved Desember 20, 2021, from yoursay.id: <https://yoursay.suara.com/news/2020/03/21/095345/potret-buram-pelayananpublik-di-indonesia>
- Bachri, B. S. (2010). *Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif*. *Jurnal Teknologi Pendidikan*.
- Badan Kepegawaian Daerah Kab. Trenggalek. (2018). *Profil Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Trenggalek Tahun 2018*. Trenggalek: BKD Kab. Trenggalek.
- Ballotpedia. (n.d.). *Civil Service Reform Act*. Retrieved July 15, 2022, from [Ballotpedia.org: https://ballotpedia.org/Civil-Service-Reform-Act](https://ballotpedia.org/Civil-Service-Reform-Act)
- Basrowi, & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.



- Bengkalis, B. K. (2020, April 21). Penerapan Sistem Merit bagi Aparatur Sipil Negara. Retrieved March 25, 2022, from BKPP Kabupaten Bengkalis: <https://bkpp.bengkaliskab.go.id/artikel/penerapan-sistem-merit-bagi- aparatursipil-negara>
- Daryanto, A. (2007). Merit Sistem dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*.
- Fadilah, A. N., Hakim, A., & Siswidiyanto. (2013). Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Fahrni, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Fahrni, S., Faridhi, A., & Hendayana, N. (2021). Pelaksanaan Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Terhadap PPPK yang Dilakukan di SMP Negeri 15 Pekanbaru. *Jurnal Respublica*.
- Faiz, A., Astuti, R. S., & Afrizal, T. (2020). Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan : Proses Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah. *Perspektif*.
- Handoko, H. T. (2008). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harahap, N. A. (2017). Perlindungan Hukum Bagi Aparatur Negara dalam Penyelesaian Sengketa Kepegawaian Pasca Belakunya Undang- Undang No.5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *e-journal UPNV Jakarta*.
- Hasanah, H. (2016). Teknik-teknik Observasi. *Jurnal at-Taqaddum*.
- Hughes, O. E. (2003). *Public Management and Administration : An Introduction*. New York: Plgrave Macmillan.
- Irianto, J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia: Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik*. Masyarakat, Kebudayaan, dan Politik (UNAIR).
- Irianto, J. (2016). *Kebijakan dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Jatimprov, K. (2021, December 8). Jadi Tuan Rumah Anugerah Meritokrasi 2021, Jawa Timur Raih Juara 3 Kategori Sangat Baik Penerapan Sistem Merit. Retrieved March 25, 2022,



- from Kominfo Jatim: <http://kominfo.jatimprov.go.id/read/umurn/jadi-tuan-rumah-anugerahmeritokrasi-2021-jawa-timur-raih-juara-3-kategori-sangat-baikpenerapansistemrnerit#:~:text=Dalam%20kesempatan%20tersebut%2C%20Iawa%20Timur,masing%20mendapatkan%20nilai%20340%2C5>
- Kalesaran, M. (2021). Penerapan Sistem Merit Menuju Pemerintahan Yang Terpercaya. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*.
- Kartika, R. (2019). Tantangan Penempatan Pejabat Tinggi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Perspektif Meritokrasi. Malang.
- KASN. (2021-2022). Bank Data Sistem Merit. Retrieved March 27, 2022, from Meritopedia: <https://meritopedia.kasn.go.id/bank-data>
- Khobiburrohman, E. N., Margareta, P. S., & Hasbullah, M. H. (2020). Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance. *Transparansi*.
- Klingner, D. E. (2006). Social Values and Civil Service Systems. In J. E. Kellough, & L. G. Nigro, *Civil Service Reform in the State* (pp. 18- 25). Albany: State University of New York Press.
- Laksmi, N. P., & Markeling, I. k. (2018). Penyelenggaraan Manajemen ASN Berdasarkan Sistem Merit Menurut Pasal 51 UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatus Sipil Negara . *Kertha Negara*.
- Lestari, D. Y., Kusnandar, I., & Muhafidin, D. (2020). Pengaruh Implementasi Kebijakan terhadap Transparansi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik di Kabupaten Pangandaran. *Dinamika : Jurnal Ilmiah Adrnistrasi Negara*.
- Maliki, T. M., Ogotan, M., & Laloma, A. (2017). Pengaruh Penempatan Aparatur Sipil Negara terhadap Kinerja Aparatur Pelayanan Publik di Kecamatan Singkil Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik Unsrat*.
- Meter, D.S., & Horn, C. E. (1975). *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework*. Administration & Society.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Rohidi, T. R. (1992). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode baru*. Jakarta: UI Press.
- Moekijat. (1989). *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Muhammad. (2019). *Pengantar Ilmu Adrnistrasi Negara*. Lhokseumawe: Unimal Press.



- Mulyadi, M. (2011). Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Serta Pernikiran Dasar Menggabungkannya. *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*.
- Musanef. (1984). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Sepdodadi. Nissa, J. K. (2021, June 17). Mungkinkah Menghindari Problematika Rekrutmen PNS di Tahun 2021? Retrieved December 21, 2021, from Kumparan. com: kumparan.com/julia-khairun-nissa/mungkinkah-menghindari-problematikarekrutmen-pns-di-tahun-2021-1vxYvPotrqp/full
- Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Solo: Cakra Books.
- Nurhasan, R., & Saoqi, M. (2017). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Pengembangan Karier Pada PT. BPRS PNM Mentari Garut. *Jurnal Wacana Ekonomni*.
- PPS KASN. (2019). *Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019*. Jakarta Selatan: Bldang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN.
- Purnomo, E. P., Rusli, Z., & Muchid. (2020). Politik Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hilir . *Jurnal Kemunting*.
- Putra, E. J. (2015). *Pengelolaan Kepegawaian pada Era Otonomi Daerah*. Kanun Jurnal Ilmu Hukum.
- Qomariyah, E., Zauhar, S., Muluk, M. K., & Setyowati, E. (2018). Placement of Regional Apparatus Based on Merit in Structural Position Based on Sistem Thinking Approach. *Journal of Public Administration Studies*,
- Raharjanto, T. (2019). *Sistemic Literature Review: Sistem Merit dalam Manajemen Sumber daya Manusia Sektor Publik*. *Jurnal Pemerintahan dan keamanan publik*
- Rakhrnanto, A. (2020). *Analisis Politisasi Birokrasi dalam Pembinaan Aparatur Sipil Negara*. *Civil Service*.
- Rosyadi, S. (2011). *PROBLEM REKRUTMEN DAN SELEKSI PEGAWAI NEGERI SIPIL*. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*.
- Sahambangung, O., Pioh, N., & Waworundeng, W. (2019). *Manajemen Sistem Aparatur Sipil Negara*. *Eksekutif: Jurnal Jurusan Ilmu Pemerntahani*,
- Siagian, S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.



- Silaban, S. M., & H, A. R. (2017). Analisis Kesesuaian Penempatan Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru. REPUBLIKA.
- Siswanto, B. (1989). Manajemen Tenaga Kerja (Ancangan Dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja. Bandung: Sinar Baru.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoritik dan Praktik untuk Organisasi Publik. Yogyakarta: Gava Media.
- Sumawarno, R. (2020). Kebijakan Pengawasan Manajemen ASN Untuk Mewujudkan Sistem Merit. Surabaya.
- Suparnan, D. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Kejenuhan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Berkah Makmur Kota Sukabumi. Ekonomedia.
- Supriatna, D. (2020). Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit Sistem pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat . Moderat.
- Syafie, I. K. (2003). Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI). Jakarta: Bumi Aksara.
- Tachjan. (2006). Implementasi Kebijakan Publik. Bandung: Asosiasi Ilmu Politik Indonesia (AIPI).
- The Conversation. (2021, Februari 19). Tutup telinga dan mengancam penjara: 5 hal ini menunjukkan pemerintahan Jokowi tidak mau menerima kritik dari warga. Retrieved August 15, 2022, from The Conversation: <https://theconversation.com/tutup-telinga-dan-mengancam-penjara-5-hal-inimenunjukkan-pemerintahan-jokowi-tidak-mau-menerima-kritik-dari-wargal55467>
- Thoha, M. (2005). Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia. Jakarta: Prenadamedia Group.
- UNDP. (2015). Meritocracy for Public Service Excellence. Singapore: UNDP GCPSE.
- Utama, F. A. (2016). Meritokrasi di Berbagai Negara di Dunia (Perbandingan Konstitusi). Civil Service.
- Utami, H. N., Prasetya, A., & Hendrawan, M. R. (2020). Analisis Behan Kerja Sebagai Dasar Perencanaan Kebutuhan Pegawai. Jurnal Bisnis dan Manajemen.
- Woodard, C. A. (2005, February). Merit By Any Other Name- Reframing the Civil Service First Principle. The Reflective Practitioner.



Zebua, P. Y. (2019). Implementasi Sistem Merit dalam Penempatan Kerja di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Toba Samosir. Universitas Sumatera Utara.