BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perwujudan pelayanan publik yang prima dilatar belakangi oleh *Good Governence*, dimana kehandalan juga kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja sehingga dapat mewujudkan visi misi organisasi. Dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, diperlukan adanya Reformasi Birokrasi Indonesia sebagaimana telah diamanatkan pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang diamanatkan Peraturan Presiden No 41 Tahun 2021 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, mengacu pada landasan hukum terkait rangkaian kebijakan Reformasi Birokrasi telah diatur dalam Peraturan Presiden No 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025 atas pertimbangan bahwa dalam rangka mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik, maka dipandang perlu dilakukan reformasi birokrasi.

Kebijakan Reformasi Birokrasi terbaru disahkan melaluiPeraturan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No 3 Tahun 2023, tentangPerubahan atas Peraturan Kementerian PAN-RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 atas pertimbangan pengaruh reformasi birokrasi terhadap pencapaian tujuan pembangunannasional dan daya saing Kinerja Indonesia di kancah internasional belumoptimal, sehingga perlu mempertajam hubungan sebab akibat dan menyelaraskan keadaan yang ingin dicapai pada tingkat dampak dengan tingkat fokus pelaksanaan reformasi birokrasi dan mengacu ataspenyelarasan keadaan memerlukan perubahan substansi terkait dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi (Permen PAN-RB No 3, 2023).

Reformasi birokrasi Indonesia 2020-2024 untuk membangun pelayanan publik yang lebih efisien, efektif, dan akuntabel yang dapat

memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Tujuan utama untuk mentransformasi sektor publik menjadi lebih gesit, responsif, dan berorientasi pada hasil yang dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat dan pelaku usaha. Birokrat harus menciptakan budaya birokrasi yang BERAKHLAK (Berorientasi pada pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia.

Berpacu pada muatan nilai-nilai budaya birokrasi menjadi langkah yang bersifat fundamental untuk meningkatkan kualitas dalam pemberian layanan publik sehingga terwujudnya birokrat yang profesional. Untuk mewujudkan birokrasi kelas dunia Kementerian Pendayagunaan Negara dan Reformasi Birokrasi mengelola pemerintahan dengan prinsip akuntabilitas, transparansi, kejujuran, kebersihan, dan berwawasan global. Salah satu komponen kunci dari birokrat profesional, dengan merekrut sumber daya manusia yang kompeten hal ini sebagaimana aktualisasi dari rangkaian penerapan tata kelola manajemen SDM melalui implementasi sistem merit sehingga mewujudkan Sumber Daya yang berkualitas (Supratman, 2018).

Pembangunan sumber daya manusia sebuah langkah guna meningkatkan taraf hidup masyarakat dan meningkatkan kesejahteraannya secara menyeluruh, melalui pengembangan sumber daya manusia yang kompeten, akses terhadap layanan kesehatan yang terjamin., administratif, pendidikan, prospek karir dan kehidupan yang layak (Ottay et al., 2022). Pembangunan nasional mengarah pada penguatan akses kehidupan masyarakat terhadap sumber daya manusia yang berkualitas, maka dari hal tersebut harus dilaksanakan sebuah penggerakan yang tangguh untuk mewujudkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas daya saing yang unggul.

Mengacu pada segmen pembangunan sumber daya manusia, Untuk tahun 2020–2024, Presiden Indonesia telah menetapkan lima prioritas nasional terkait ketenagakerjaan. peningkatan kualitas dan daya saing sumber daya manusia merupakan salah satu tujuan tersebut. RPJMN 2020–2024 memasukkan prioritas kerja nasional ini ke dalam berbagai kebijakan yang bertujuan untuk menghasilkan sumber daya

manusia yang kompetitif, adaptif, inventif, kompeten, dan berkarakter kuat. kebijakan Pembangunan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan tata kelola, menyediakan layanan dasar dan jaminan sosial, meningkatkan kehidupan, memerangi kemiskinan, dan meningkatkan produktivitas dan daya saing sumber daya manusia (Rakhmawanto, 2020).

Pengelolaan aparatur sipil negara berdasarkan sistem merit terus diupayakan pemerintah dalam meningkatan sumber daya manusia Aparatur. Kewenangan di lingkungan pemerintahan wajib menetapkan sistem merit dalam penyelenggaraan ASN sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Chariah et al., 2020). Untuk mencapai tujuan nasional, memerlukan staf ASN yang cakap untuk melaksanakan urusan publik, pemerintahan, dan tanggung jawab pembangunan tertentu. Memberikan pelayanan adalah salah satu cara pegawai negeri memenuhi tanggung jawabnya dengan pelayanan prima baik pada segmen barang, jasa, dan jasa administrasi yang disediakan pegawai ASN. Tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan fungsi pemerintahan umum yang meliputi pemanfaatan kelembagaan, staf, dan manajemen.

SDM yang berkualitas, potensial, dankompeten dalam profesinya sangat penting untuk melaksanakan kewajiban pemerintah dan mengembangkan Aparatur Sipil Negara sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebagai pemain kunci dalam penyelenggaraan pemerintahan, Aparatur Sipil Negara mengandalkan gaya manajemen dan profesi meritokratis. Penggerakan Aparatur Sipil Negara sebagai sumber daya manusia dapat dilakukan dengan penerapan sistem merit yang memungkinkan terjadinya kompetisi yang sehat serta alokasi jabatan danpenempatan berdasarkan potensi (Kalesaran, 2021).

Merujuk pada Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dikatakan bahwa Sistem manajemen ASN dibangun berdasarkandinamika Sistem Merit dan digunakan untuk menjalankan pemerintahan. Pasal 1 angka 22 menyebutkan Sistem Merit adalah kebijakan yangmengarah pada petunjuk manajemen ASN yang mempunyai parametermutu baik kualifikasi, kompetensi, dan jumlah

pekerjaan yang tepat, tanpa adanya diskriminasi berdasarkan ras, agama, jenis kelamin, usia,atau kecacatan. Mengacu dari landasan tersebut, maka sistem meritsebuah manajemen yang dianggap tepat bagi ASN.

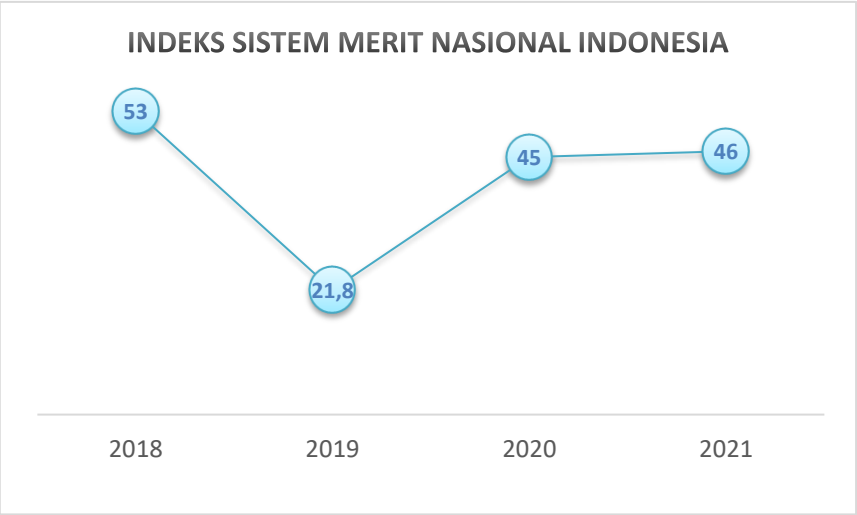
Pengelolaan Sumber Daya Aparatur melalui sistem Merit akan mendorong efektivitas dan efisiensi kinerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Penyelenggaraan aparatur sipil negara akan menghasilkan aparatur sipil negara yang profesional, mempunyai landasan moral dan etika profesi, bebas dari campur tangan politik, serta tidak terlibat dalam praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (Yahya Pandega, 2020).

Untuk memberikan integritas yang kuat melalui manajemen sistem merit, maka sesuai dengan penyelenggaraan aparatur sipil negara wajib diselenggarakan, sebagaimana tertuang dalam Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Entitas pemerintah wajib menyediakan landasan ini di seluruh proses. Campur tangan politik, korupsi, kolusi, atau nepotisme tidak akan ditoleransi dalam Administrasi Kepegawaian Negara, dan semua pegawai akan dilatih dengan standar profesionalisme tertinggi. Arahan kebijakan yang dikeluarkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara diperlukan untuk menetapkan ketentuan pelaksanaan penerapan sistem merit di lingkungan instansi pemerintah. guna mewujudkan sistem merit dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara.

Pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit, memuatkan bahwa indeks sistem merit sebagai ukuran yang dipakai pada standar penilaian penerapan sistem merit, dimana penilaian sistem merit memiliki kedudukan untuk mengetahui capaian implementasi sistem merit pada instansi pemerintahan. Merujuk atas hasil penilaian indeks sistem merit secara nasional di Indonesia masih bersifat dinamis hal ini berpengaruh atas konsistensi terhadap peningkatan penilaian sistem merit yang belum stabil. Sebagaimana

merujuk pada visualisasi gambar berikut;

Gambar 1.1 Indeks Sistem Merit 2018-2021



(KASN, 2021)

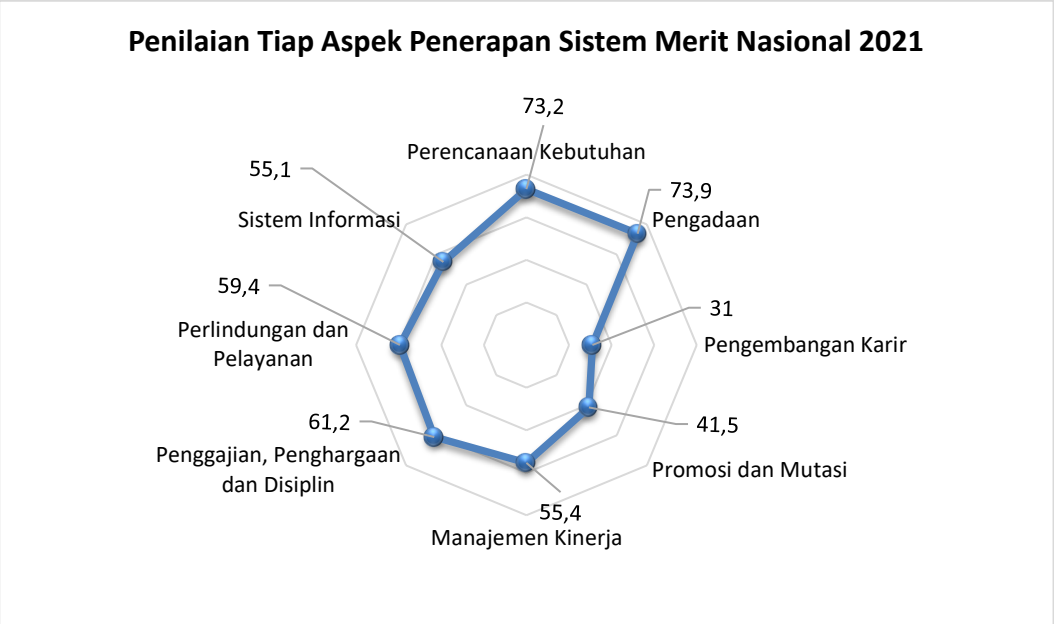
Dapat dilihat pada Gambar 1.1 hasil penilaian indeks Sistem Merit dari 2018 hingga 2021. perihal dengan penguatan implementasi manajemen ASN yang berpacu pada Sistem Merit dibuktikan pada pencapaian skor indeks sistem merit di tahun 2018 merupakan tahun tertinggi atas pendapatan skor indeks sistem merit yakni 53% , sedangkan 2019 menjadi tahun yang mengalami penurunan secara drastis atas pencapaian skor indeks sistem merit nasional dari 53% menjadi 21,8% sedangkan merujuk pada tahun 2020 dan 2021 yang dimana hanya mengalami peningkatan skor sebesar 0,01%.

Hal ini menjadi perhatian penting pemerintah, khususnya bagi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dimana sebagai kementerian yang membidangi tentang akuntabilitas instansi pemerintah, Kementerian PAN-RB dituntut untuk menstabilkan dan meningkatkan pencapaian indeks sistem merit. Pencapaian indeks sistem merit yang belum stabil, memiliki latar belakang masalah yakni Instansi pemerintah baik Kementerian maupun Lembaga belum terpenuhi secara optimal tiap aspek-aspek yang ditentukan dari sistem merit.

Dalam Arahan kebijakan yang dikeluarkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen

Aparatur Sipil Negara. Memuatkan 8 aspek yang harus dipenuhi oleh tiap instansi pemerintahan mulai pada aspek perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karir, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian penghargaan disiplin, perlindungan pelayanan dan sistem informasi. meski demikian, realisasi pemenuhan tiap aspek penerapan sistem merit belum optimal masih diwarnai capaianrendah. Sebagaimana dilansir dari Laporan Kinerja (KASN, 2021) antara lain:

Gambar 1.2 Penilaian Aspek Aspek Penerapan Sistem Merit 2021



(KASN, 2021)

Pada Gambar 1.2 menunjukkan hasil atas penilaian penerapan sistem per aspek tahun 2021, nilai tertinggi terdapat pada aspek pengadaan 73,9%, disusul dengan aspek perencanaan kebutuhan 73,2%. Sedangkan aspek pengembangan karir 31.0% dan aspek promosi mutasi 41,5% merupakan aspek yang paling rendah atas capaian realisasinya.

Namun terdapat kontroversi dalam pelaksanaan promosi dan mutasi karena adanya upaya yang dilakukan di luar sistem merit sehingga mengakibatkan promosi yang sarat dengan unsur politik dan subjektif. dugaan adanya nepotisme di pemerintahan yang melibatkan pejabat tinggi yang mempunyai kewenangan di bidang politik. Dalam ringkasan kebijakan (KASN, 2017) memuaatkan Tingginya potensi korupsi, kolusi dan nepotisme dalam birokrasi di Indonesia disebabkan oleh campur tangan politik dalam manajemen personalia. Dalam manajemen

personalia, pengisian pengisian jabatan pimpinan tidak lagi didasarkan pada karir dan pengembangan karir, tetapi lebih banyak dipengaruhi oleh alasan-alasan politis.

Selain itu, jabatan telah menjadi komoditas untuk diperjual belikan. Transaksi dalam memperoleh jabatan di dalam birokrasi pemerintahan merupakan salah satu persoalan dalam pengelolaan ASN. Salah satu persoalan dalam manajemen ASN. Menurut hasil peemuan (KASN, 2017), uang yang terkait dengan jual beli jabatan setiap tahunnya diperkirakan mencapai Rp 35 triliun. Perputaran uang terkait jual beli jabatan setiap tahun didominasi Praktik jual beli jabatan. Permasalahan ini merupakan bentuk ketimpangan dari prinsip merit sistem yang dimana seharusnya pada penerapan aspek promosi mutasi berdasar pada kompetensi, kualifikasi, capaian kinerja, keterbukaan dan keadilan justru jauh dari kondisi ideal. Prinsip-prinsip ini didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar (Supratman, 2018).

Dalam RPJMN (Bappenas, 2020) mengkonfirmasi permasalahan dalam manajemen ASN yang berbasis pada sistem merit antara lain;. Profesionalisme ASN, Komisi Aparatur Sipil Negara mengkonfirmasi bahwa dari 34 Kementerian, hanya ada 6 Kementerian yang telah berhasil menerapkan sistem merit secara komprehensif, dan masih banyak campur tangan politik yang terjadi sehingga Proses pengambilan keputusan tidak efisien. Selain itu, cakupan jabatan fungsional yang membutuhkan keahlian dan kompetensi ASN masih belum memadai.

Dari banyaknya laporan yang diterima oleh KASN menunjukkan, terkait permasalahan realitas yang ada. Sistem Manajemen ASN di Indonesia masih menghadapi masalah yang sangat mendasar. struktur birokrasi, norma, nilai, Regulasi yang ada masih didasarkan pada realisasi kepentingan publik yang rendah, Sulitnya reformasi sistem kepegawaian. Kondisi ini terkait dengan perilaku dan kemampuan birokrasi. Selain itu, pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme masih kurang optimal. dalam dunia birokrasi masalah ini terkait dengan pengelolaan sistem, struktur, dan faktor budaya birokrasi (Wahyurudhanto, 2020).

Berdasarkan pemaparan atas permasalahan yang ada, sebagai faktor yang menyebabkan kerugian hukum serta kaidah maupun kebijakan dimana ketika sistem manajemen sumber daya manusia dijalankan secara tidak tepat, maka akan menyebabkan sumber daya manusia yang tidak profesional dimana berdampak pada pemberian layanan publik dantata kelola perekrutan, penempatan jabatan, promosi, mutasi, dan pensiun (Mohamed Al-Saba, 2022).

Sistem merit diterapkan pada manajemen Aparatur Sipil Negara dalam rangka menyempurnakan struktur birokrasi organisasi. Peningkatan kriteria pelaksanaan agenda reformasi birokrasi ditingkat nasional, peningkatan ketepatan ukuran dan fungsi, proses yang tepat, serta sinergi kelembagaan dan peraturan merupakan prinsip dasar yang akan diikuti dalam rangka penumbuhan Aparatur Sipil Negara melalui kelembagaan. guna menjamin tidak terjadinya duplikasi tugas dan kegiatan antar kementerian dan lembaga di Indonesia, yang seharusnya menjadi prasyarat terselenggaranya administrasi kepegawaian negara.

Untuk merekrut pejabat tinggi pemerintah pada tahun 2024, Kementerian dan Lembaga di Indonesia harus berusaha lebih lugas untuk menerapkan kebijakan sistem merit. Mempercepat adopsi sistem merit memiliki tujuan strategis. Kementerian PAN-RB dan KASN melalui reformasi birokrasi menganalisis penerapan sistem merit disetiap Instansi Pemerintah untuk menentukan status pelaksanaan di masing-masing Instansi Pemerintah (Dwiputrianti, 2018). Aparatur Sipil Negara harus mengubah pola pikir agar dapat berfungsi dengan asas kekuatan, kualitas, dan loyalitas. Ini adalah bagian dari birokrasi pemerintah, yang sangat penting untuk menjalankan urusan negara dan mencapai tujuan pembangunan negara. Fungsi birokrasi sebagai jantung pemerintahan dimana melaksanakan rencana kerja sehingga dapat mendorong capaian visi misi birokrasi.

Berdasarkan hal tersebut untuk mencapai tanggung jawab birokrasi, ASN patut merealisasikan tugas dan fungsi berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan. Dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk mewujudkan sebuah birokrasi profesional, maka dibutuhkan birokrat kompeten. Manajemen sumber daya manusia pada Aparatur Sipil

Negara, yang mengacu pada tata laksana penerapan sistem merit. Apabila terimplementasi secara komprehensif serta terintegrasi maka patologi birokrasi yang ada pada internal kementerian maupun lembaga di Indonesia secara perlahan dapat dihilangkan. Penerapan sistem merit dapat menciptakan birokrasi profesional, penilaian aktualisasi manajemen ASN berbasi sistem merit dilaksanakan dari beberapa instansi pemerintahan yakni: Kementerianpan-RB, KASN, LAN dan BKN.

Tujuan Penelitian ini untuk mengidentifikasi secara radiks terkait, Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia. Dalam beberapa tahun terakhir banyak penelitian yang membahas terkait permasalahan birokrasi di Indonesia. Salah satunya terkait, Tantangan Besar Reformasi Birokrasi di Indonesia (Turner et al., 2022). Dimana pada penelitian tersebut, menganalisis Problematika dan Tantangan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Indonesia lebih mengarah pada pembahas dimensi struktur patrimonialisme yang telah lama merajalela di birokrasi Indonesia. Namun, masih relatif rendah kajian yang berfokus pada Analisis Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia.

Terdapat artikel dari (Chandrasekhar et al., 2020) menjelaskan Pelayanan publik yang berkualitas tinggi dilatarbelakangi oleh kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan, yang mengacu pada kompetensi serta kualifikasi yang merujuk pada prinsip-prinsip sistem merit. Semakin baik kualitas pelayanan publik, maka akan mewujudkan birokrasi masa depan yang profesional dan berkelas dunia. Melalui perwujudan penerapan kebijakan Sistem merit akan menghasilkan tingkat efisiensi, optimalisasi kinerja yang berkualitas yang dicirikan melalui pemberian layanan publik yang tidak lamban, sistem organisasi yang tidak rigid, struktur organisasi yang ramping, dan berorientasi pada pemberian pelayanan publik kepada masyarakat.

komponen tersebut berdampak signifikan untuk menstimulus peningkatan indeks sistem merit terutama dalam aspek promosi mutasi. Pada pemaparan permasalahan atas penerapan kebijakan sistem merit

diatas merupakan potret atas rendahnya kualitas birokrasi saat ini, rendahnya komitmen, konsistensi dalam pelaksanaan manajemen ASN yang berbasis sistem merit menjadi permasalahan yang krusial, hal ini perlu di perhatikan serta ditindak lanjut secara lugas. sehingga perlu adanya transformasi pengelolaan, monitoring ataupun pengawasan yang lebih ketat dari Pemerintah melalui penerapan kebijakan sistem merit.

Merujuk terhadap Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia, maka bagaimana para pemangku kebijakan dapat mengawasi, memonitoring dan mengevaluasi penerapan rangkaian kebijakan tersebut sehingga dapat membenahi internal Kementerian dan Lembaga, budaya birokrasi, dan memusnahkan patologi birokrasi. Dengan demikian, Berpijak dari problematika tersebut, sehingga menjadi urgensi bagi penulis untuk spesifik mengambil penelitian dengan judul **"Analisa Penerapan Kebijakan Sistem Merit Aspek Promosi dan Mutasi Pada Tingkat Kementerian dan Lembaga di Indonesia"**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia?
2. Apa saja Faktor yang mempengaruhi Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Melihat latar belakang serta rumusan masalah yang ada diatas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk melihat/mengetahui Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia.
2. Untuk melihat/mengetahui faktor yang mempengaruhi Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

   Manfaat yang dapat dirasakan dari penelitian ini yaitu diharapkan agar dapat memberikan kontribusi pengamatan sehingga menemukan presfektif baru, dikalangan akademisi serta para pembaca lainnya. Sehingga mahasiswa dapat menjadikan penelitian ini sebagai referensi, *Insight* serta bahan kajian bagaimana peran pemerintah dalam monitoring serta evaluasi terkait Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

   Adapun manfaat secara praktis diharapkan dari Penelitian ini, adalah dapat memberikan kontribusi berupa saran dan masukan kepada Pemerintah terkhusus dalam Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia. Kendati demikian, penelitian ini dapat dijadikan referensi oleh berbagai pihak untuk penelitian selanjutnya.

1.5 Definisi Konseptual

Dalam muatan definisi konseptual berpacu pada penjelasan suatu konsep, prinsip, teori maupun kerangka pemikiran. Khususnya dengan memberikan penjelasan topik-topik yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Tindakan ini diambil dengan maksud untuk menyederhanakan proses dimana penulis akan mendefinisikan dan menjelaskan permasalahan dengan pengertian yang dipertimbangkan. Hal ini akan menjadi titik fokus untuk tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian.

1. Analisis Kebijakan

   Analisis kebijakan digunakan untuk menghasilkan, mengevaluasi, dan menyebarluaskan pengetahuan tentang kebijakan. Ini menekankan metode ilmiah sosial, teori, dan temuan kritis yang

membahas masalah dunia nyata sebagai bidang pemecahan masalah. Secara terminologi analisa kebijakan merupakan aktivitas menciptakan pengetahuan terkait proses pembuatan kebijakan, meneliti sebab, akibat serta kinerja kebijakan dan program publik (William N. Dunn, 2003).

Analisis kebijakan berkaitan pada hal sebelum dan sesudah kebijakan diimplementasikan. Terdapat 3 bentuk analisa kebijakan, yaitu analisis kebijakan prospektif, analisa kebijakan retrospektif, dan Analisis kebijakan terpadu. Analisis kebijakan prospektif menghasilkan dan mengubah data setelah langkah-langkah kebijakan diambil. Analisis kebijakan integrasi menciptakan dan mentransformasikan informasi sebelum dan sesudah kebijakandibuat.

Terdapat tahapan Analisis kebijakan antara lain; merincikan masalah, menyusun kriteria evaluasi, mengidentifikasi kebijakan-kebijakan alternatif, mengevaluasi kebijakan-kebijakan alternatif, menyeleksi kebijakan-kebijakan alternatif, monitoring evaluasi hasil. Analisis kebijakan, sebuah langkah untuk mengidentifikasi dan menyelidiki asumsi-asumsi yang mendasari permasalahan kebijakan, mengenali dan mengevaluasi atas implementasi kebijakan yang telah direalisasikan (Dunn, 2018).

2. *Human Resource Management*

Menurut Wright & McMahan HRM dapat didefinisikan sebagai pola penempatan SDM yang direncanakan dan aktivitas yang dimaksudkan untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuan. praktik SDM secara bersama-sama membantu organisasi mencapai tujuan strategis, dibandingkan hanya fokus pada praktik SDM secara individu. Sistem SDM dapat didefinisikan sebagai kombinasi praktik SDM yang didukung oleh konsistensi internal dan penguatan untuk mencapai beberapa hasil menyeluruh (Boon et al., 2019). Terdapat Aspek yang fundamental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, antara lain;

a. Penempatan Staf, Penempatan staf mencakup keseluruhan

proses rekrutmen, dimulai dengan penempatan kerja dan diakhiri dengan negosiasi paket upah.

b. Pengembangan Kebijakan Tempat Kerja, Setiap organisasi mempunyai kebijakan untuk menjamin keadilan dan kesinambungan dalam organisasi organisasi. Salah satu tugas MSDM adalah mengembangkan penjelasan seputar hal ini kebijakan.
c. Administrasi Kompensasi dan Tunjangan, Administrasi Kompensasi dan Tunjangan Para profesional Human Resource Management perlu menentukan bahwa kompensasi itu adil dan sesuai dengan industri standar, dan cukup tinggi untuk menarik orang bekerja untuk organisasi.
d. Manajemen SDM wajib mengetahui semua peraturan yang berdampak pada tempat kerja untuk memastikan retensi sumber daya manusia. Ada kemungkinan bagi seorang profesional manajemen sumber daya manusia untuk bekerja dengan HRM retensi, yang berkaitan dengan mempertahankan orang dan menginspirasi mereka untuk tetap berada di organisasi.
e. Pelatihan dan pengembangan, pelatihan juga merupakan kuncinya komponen dalam motivasi karyawan.
f. Kenali Undang-Undang yang Berdampak pada Ketenagakerjaan Sumber Daya Manusia (SDM) Setiap orang bertanggung jawab untuk mengetahui setiap undang-undang yang berkaitan dengan tempat kerja.
g. Keselamatan Karyawan, Setiap perusahaan mengutamakan eselamatan karyawan. Penetapan standar federal atau negara bagian untuk menjamin keselamatan pekerja merupakan motivasi umum untuk pembuatan undang-undang baru.
h. Komunikasi, Untuk mencapai kesuksesan dalam manajemen sumber daya manusia dan bidang manajemen lainnya memerlukan keterampilan komunikasi yang kuat, serta kemampuan manajerial yang luar biasa.
i. Faktor Eksternal, Kesadaran akan Elemen Eksternal Manajer

sumber daya manusia bertanggung jawab mengelola elemen internal, namun mereka juga perlu menyadari kekuatan eksternal yang berperan dan berpotensi mempengaruhi bisnis.

3. *Talent Management*

Agar perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia yang berkualifikasi tinggi dan mampu membangun organisasi dan terus mencapai visi organisasi, maka manajemen talenta merupakan hal yang sangat penting. Serangkaian proses yang dimaksudkan organisasi untuk menemukan dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawannya guna memastikan menjadi sumber daya manusia yang berkualitas disebut dengan manajemen talenta. Organisasi dapat memaksimalkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi setiap kali mereka berhasil mempertahankan personel terbaiknya (Masduki et al., 2021).

Sesuai dengan pernyataan Alfred Chandler (Anlesinya et al., 2020) langkah-langkah program pengelolaan talenta adalah sebagai berikut: menentukan kriteria talenta, menyeleksi pengembangan talenta, menyusun program percepatan pengembangan talenta, menetapkan posisi kunci, dan mengevaluasi kemajuan program. Variabel Talent Management antara lain *Recruitment* yaitu pencarian dan seleksi pegawai yang perlu dipertimbangkan untuk suatu posisi dalam organisasi, *Retain* yaitu proses organisasi untuk mempertahankan personel berbakat, dan *Developing* yaitu proses bertujuan untuk mengembangkan bakat pegawai.

4. Sistem Merit

Struktur pengelolaan aparatur sipil negara berbasis merit telah diterapkan untuk menjamin profesionalisme pelayanan, kualitas pelayanan publik, dan adanya pengawasan terus-menerus, semuanya terpenuhi secara memadai. Sistem merit diartikan sebagai suatu pendekatan pengelolaan Aparatur Sipil Negara yang didasarkan pada kualifikasi kompetensi, kinerja yang adil dan wajar, serta tidak

membeda-bedakan atas dasar latar belakang politik, ras, agama, asal usul, jenis kelamin, status perkawinan, umur, atau kondisi cacat(Pasal 1 Angka 22 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara). Sistem merit memposisikan posisi atas dasar keahlian/keahlian, bukan berdasarkan ditentukan oleh faktor seperti kelas sosial, jenis kelamin, suku atau ras (Janet P, 2015).

Dalam muatan Peraturan kementerian PAN-RB Nomor 40 Tahun 2018, memaparkan dalam penerapan sistem merit mencakup tahapan proses penerapan Sistem Merit sebagai berikut: (1) peta jalan penerapan Sistem Merit pada setiap instansi pemerintah; (2) pembentukan dan tugas tim penilai independen Sistem Merit pada instansi pemerintah; (3) penetapan besaran sanksi penerapan Sistem Merit pada masing-masing instansi pemerintah; (4) pelaksanaan rekomendasi yang diperoleh dari penilaian penerapan Sistem Merit pada masing-masing instansi pemerintah; dan (5) memantau dan mengevaluasi dampak penerapan sistem merit yang telah diterapkan pada instansi pemerintah. Maka dengan penetapan penerapan sistem merit harus dijalankan sesuai aturan yang disahkan.

Terkait tahapan sistem merit dalam merekrut pegawai, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Dahlström et al., 2012) tingkat perekrutan secara sistem merit mengurangi tingkat korupsi di negara-negara dari sampel yang dianalisis, dikarenakan tahapan perekrutan berbasis sistem merit harus sejalan dengan kualifikasi yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan pada posisi jabatan. Urusan Hal ini sesuai dengan Pasal 51 UU ASN yang menyebutkan bahwa kepengurusan ASN disusun berdasarkan keunggulan, Aspek kompetensi (*competency*), kualifikasi (*qualification*), kinerja (*performance*), kewajaran (*fairness*), dan keterbukaan (*open*) diselaraskan dalam prinsip panduan merit sistem.

Dalam rangka penyelenggaraan kepengurusan atau tata kelola yang efektif dalam segala aspek, termasuk penempatan jabatan dalam manajemen pegawai pemerintah, sistem merit menjadi pendukung utama yang diberikan. Hal ini sesuai dengan yang disebutkan oleh (Woodard, 2000) yang menyatakan bahwa dalam bidang administrasi

publik bermanfaat sebagai suatu nilai atau prinsip yang berkonotasi keadilan, pemerataan, dan insentif dalam jabatan publik yang didasarkan pada keberhasilan, bukan berdasarkan pada keberhasilan. pada prinsip-prinsip politik, ancaman, atau tindakan pilih kasih lainnya.

Dalam praktik penerapan manajemen ASN, salah satu prinsip utama yang harus dianut dari keunggulan sistem merit. Komitmen dan Kehandalan Aparatur Sipil Negara merupaka kunci sukses implementasi Prinsip sistem merit dalam Pengangkatan PegawaiASN. Tujuan dari sistem merit adalah untuk mencapai ASN yang kompeten yang dapat diandalkan dalam memberikan layanan publik yang prima sehingga membentuk birokrasi profesional.

Melalui manajemen sumber daya manusia berbasis pada sistem merit maka akan menjangkau tujuan dari reformasi birokrasi, jika penerapan dilakukan secara komprehensif serta tangguh. Bagaimana penerapan sistem merit mengacu pada kualifikasi yang ditentukan, hal tersebut menempatkan Aparatur Sipil Negara sesuai pada potensi sehingga akan mewujudkan birokrat yang profesional. Terlebih lagi sistem merit sangat berkorelasi terhadap filosofi manajemen SDM "*The Right Man, The Right Place*". Dengan munculnya manajemen ilmiah pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, gagasan ini diperluas. Ilmuwan Frank dan Lillian Gilbreth, Henri Fayol, dan Frederick Winslow Taylor memberikan kontribusi yang signifikan terhadap teori manajemen, membantu mengembangkan konsep seperti analisis pekerjaan, spesialisasi, dan pemisahan karyawan. mendirikan dasar untuk ide-ide selanjutnya seperti "*The Right Man, The Right Place*". Metode modern dalam mengelola sumber daya manusia menekankan pada sudut pandang yang lebih inklusif yang mengakui keragaman dan keterampilan yang dikontribusikan orang di tempat kerja (Satibi, 2019).

Pada literatur ilmu administrasi publik dan ilmu politik, definisi birokrasi adalah keseluruhan pejabat negara yang ada pada instansi

pemerintahan maupun organisasi yang besar. Sedangkan dalam teori Webber birokrasi merupakan pengorganisasian yang terstruktur, teratur dalam hubungan kerja yang berjenjang serta memiliki prosedur dalam kesatuan organisasi (Efendi Siswadi, 2021). Terdapat parameter aktualisasi dari kebijakan manajemen ASN berbasis sistem merit sebagaiamana dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No 5 Tahun 2014, meliputi;

1) Perlu dilakukan rekrutmen, seleksi, dan promosi jabatan berdasarkan kompetensi yang terbuka dan adil, serta membangun perencanaan sumber daya manusia (SDM) aparatur yang berkelanjutan.
2) Memastikan seluruh pekerja ASN diperlakukan setara dan adil
3) Memastikan personel ASN dikelola secara efektif dan efisien.
4) Memastikan bahwa mereka menerima kompensasi yang sama atas usaha yang sama dengan tetap memperhatikan hasil kegiatan pekerjaannya.
5) Memberi penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sangat baik dalam beberapa hal.
6) Menetapkan akibat atau sanksi yang akan dijatuhkan atas pelanggaran disiplin.
7) Menjaga standar integritas, etika, dan kepedulian yang tinggi terhadap kepentingan masyarakat merupakan rekomendasi ketujuh.
8) Pelaksanaan uji kompetensi dalam rangka pengisian jabatan sesuai dengan kriteria kompetensi jabatan yang dipersyaratkan
9) Memberikan kesempatan kepada pekerja ASN untuk ikut serta dalam pengembangan kompetensinya guna menjalankan kinerja pengelolaan pegawai guna mencapai tujuan perusahaan.
10) Memberikan perlindungan kepada personel ASN dari

campur tangan politik dan tindakan sewenang-wenang.

Hal ini berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN yang menuntut adanya sistem merit dalam kebijakan dan manajemen ASN. Melalui penerapan sistem merit dalam penyelenggaraan pemerintahan. Hal itu mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit. Hal ini di samping referensi landasan hukumnya. Misi tugas dan fungsi Kementerian PAN-RB adalah mewujudkan kelembagaan dan tata kelola birokrasi yang ramping, agile, terintegrasi, membangun sumber daya manusia yang adaptif, profesional, dan meningkatkan kualitas. Jika dikaitkan dengan Kementerian PAN-RB yang khusus mengacu pada tugas fungsionalnya, maka misi tugas dan fungsi Kementerian yang dimaksud adalah merealisasikan reformasi birokrasi serta membentuk Lembaga dan tata Kelola

1.6 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan sebuah komponen menggambarkan permasalahan yang diangkat, beserta langkah-langkahnya untuk mengukur maupun mendefinisikan suatu konsep atau variabel secara empiris. Merujuk pada teori William N. Dunn bahwa analisis kebijakan yang berkaitan dengan hal sebelum maupun sesudah kebijakan diimplementasikan.

Tabel 1.2 Konsep, Indikator dan Sub Indikator

Konsep	Indikator	Sub Indikator
Analisa Penerapan Kebijakan Sistem Merit Aspek Promosi dan Mutasi Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia	Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia	a) Perumusan Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia b) Pelaksanaan *Assessment* Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia c) Parameter *Assessment* Penerapan Kebijakan Sistem Merit Aspek

		Promosi dan Mutasi Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia d) Monitoring dan Evaluasi dalam Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia
	Faktor yang mempengaruhi Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia	a. Faktor Penghambat b. Faktor Pendukung

Sumber: Data Olahan 2023

1.7 Metode Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pada penelitian mengenai Penerapan Kebijakan Sistem MeritPada Tingkat Kementerian dan lembaga di Indonesia, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian kualitatif menjelaskan situasi atau aktivitas ataupun fenomena secara detail. Dilakukan secara intensif, mendetail dan mendalam mengenai suatu hal yang diteliti berupa program, peristiwa, kegiatan dan lain-lain untuk memperoleh pengetahuan/informasi yang mendalam dengan merujuk atas fenomena yang sedang berlangsung (Fadli, 2021).

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dimana memiliki tujuan untuk menjelaskan atau mendeskripsikan data melalui pengamatan yang rinci, lengkap dan jelas pada konteks metodologi penelitian. Pada muatan ini penelitian kualitatif adalah hasil dari riset yang merujuk dari fakta serta data yang ditemukan. Bersifat deskriptif dimana lebih dominan menggunakan analisis pendekatan induktif. Pada penelitian ini didasari oleh fenomena yang ada dan memberikan penjelasan dan jawaban atas permasalahan yang diteliti. Penggunaan pendekatan kualitatif dengan jenis yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah dan tujuan penelitian yang mana bertujuan untuk mengkaji dan mengetahui secara komprehensif bagaimana Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Tingkat

Kementerian dan lembaga di Indonesia.

2. Subjek Penelitian

Dalam Penelitian ini, subjek penelitian ditentukan dengan *Teknik Purposive*. Teknik *Purposive* sebuah teknik penentu informan dengan pertimbangan tertentu. Penentuan dari beberapa subjek yang telah ditentukan oleh peneliti lebih memahami apa yang dimaksudkan dan dibutuhkan oleh peneliti di dalam pelaksanaan penelitian. Adapun kriteria yang ditentukan dalam pemilihan subjek peneliti yaitu :

a. Pegawai di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Deputi Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana
b. Pegawai di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang memahami kebijakan penerapan sistem merit di Kementerian dan Lembaga
c. Pegawai di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang memahami Perwujudan Birokrasi Profesional
d. Bersedia menjadi subjek peneliti

Berdasarkan kriteria subjek penelitian, maka peneliti menentukan subjek penelitian yang nantinya akan digunakan pada penelitian ini. Dapat dilihat dalam tabel 1.3 berikut :

Tabel 1.3 Data Subjek Penelitian

No	Nama	Keterangan
1.	Istiyadi Insani S.Sos., M.Si.	Asisten Deputi Kelembagaan dan dan Tata Laksana, Politik, Hukum dan Keamanan, dan Pemerintah Daerah

Sumber : Struktur Organisasi Kementerian Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, diolah 2023

Sedangkan untuk mendukung data penelitian, peneliti akan menggunakan informan sebagai salah satu pencarian data agar data yang diperoleh lebih lengkap. Adapun kriteria informan di dalam penelitian ini antara lain :

a. Pegawai di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang menangani serta memahami Penerapan Kebijakan Sistem Merit
b. Pegawai di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang memahami perwujudan Birokrasi Profesional
c. Bersedia dijadikan Informan penelitian.

3. Sumber Data

Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan sumber data primer dan juga sekunder, sebagaimana :

a) Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari narasumber. Sumber penelitian data primer berasal dari wawancara dengan narasumber yang terpercaya dan kredibel. Sumber data primer dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi, yang mana dilakukan cecara langsung di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

b) Data Sekunder,

merupakan data yang diperoleh dari literatur, penelitian terdahulu, jurnal, media massa yang relevan dengan penelitian. Dokumen peraturan antara lain: UU No 5 Tahun 2014 terkait Aparatur Sipil Negara, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit serta Permen PAN-RB Nomor 24 Tahun 2020 Tentang Renstra Kementerian Pendayagunaan Negara dan Reformasi Birokrasi.

4. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Marshall, & Rossman (Fadli, 2021) Penelitian kualitatif harus menentukan kredibilitas dan akurasi data. hasil penelitian dengan menggunakan strategi bertumpu pada trianggulasi

berdasarkan berbagai jenis data, menggunakan lebih dari satu teori dan metode analisis, dan melibatkan lebih banyak peneliti untuk memproses hasil penelitian. Teknik triangulasi data yang diperoleh melalui tiga pendekatan: wawancara, pengamatan peserta, dan analisis dokumen (catatan dokumen). Agar hasil akhir penelitian kualitatif dapat memberikan informasi yang berguna dan bertanggung jawab, diperlukan metodologi pengumpulan data. Untuk memperoleh data, maka penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik yaitu:

a. Observasi

Menurut Sugiyono dalam (Alaslan, 2021) observasi merupakan metode untuk melakukan pengamatan terhadap fenomena sosial yang akan diteliti. Selain itu, observasi berkaitan dengan upaya untuk merumuskan masalah dan membandingkannya dengan situasi di lapangan. Penulis mengidentifikasi subjek penulisan, waktupenulisan serta bagaimana penulisan berlangsung. Observasi melibatkan interaksi antara partisipan dan penulis sehingga dapat membantu penulis dalam pengumpulan data. Pada penelitian ini, peneliti melakukan obsevasi lapangan yang telah terlaksana di Kementerian Pendayagunaan Negara dan Reformasi BirokrasiRepublik Indonesia.

b. Wawancara

Menurut Esterberg dalam (Sugiyono, 2011), Wawancara adalah proses pertukaran informasi antara dua orang yang berlangsung melalui tanya jawab. Oleh karena itu, makna dapat dikonstruksi menurut subjek tertentu. Sejauh ini, Fathan menyatakan bahwa wawancara adalah bentuk komunikasi lisan, baik terstruktur, semi terstruktur, maupun tidak terstruktur, yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dari narasumber (Abdussamad, 2021). Pada penelitian ini peneliti akan melakukan wawancara semi struktural yang sudah ditetapkan melalui teknik *Purposive* agar peneliti dapat mengeksplor pertanyaan atau jawaban yang diluar dari *list* pertanyaan yang disiapkan agar data yang dikumpulkan jelas dan komprehensif.

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono dokumentasi merupakan metode yang menggabungkan berbagai catatan peristiwa yang pernah terjadi sebelumnya dalam bentuk tulisan atau dokumen lain seperti Jurnal, peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti (Amtai Alaslan, 2021). dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dokumentasi berupa catatan, foto, data-data, laporan pemerintah, peraturan perundang-undangan dan lain-lain yang relevan dengan penelitian.

5. Lokasi Penelitian

Berdasarkan judul yang peneliti angkat, maka lokasi penelitian di Kementerian Pendayagunaan Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. Berlokasi Pada Kantor Pusat, Jalan Jenderal sudirman Kav. 69; Jakarta Selatan 12190; DKI Jakarta, Indonesia. Alasan pemilihan lokasi penelitian, karena Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara dan reformasi birokrasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara, dan spesifik menangani terkait Kebijakan penerapan Sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara.

6. Teknik Analisa Data

Tujuan teknik analisa data pada penelitian ini untuk memudahkan peneliti dalam menafsirkan data yang telah diperoleh dari temuan lapangan dan juga yang didapatkan selama perjalanan penelitian berlangsung. Teknik analisa data yang digunakan memakai langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (Abdussamad, 2021) sebagai berikut :

a) Reduksi data (*Data reduction*)

Reduksi data tahap untuk merangkum, memilih hal yang pokok. Memfokuskan pada hal-hal yang penting sesuai topik

penelitian, melalui proses eliminasi berupa identifikasi dan seleksi data. Pengurangan informasi sebagai pilihan, memusatkan perhatian pada perbaikan dan perubahan informasi sehingga dapat menghilangkan informasi ataupun data yang tidak relevan serta bertujuan untuk memudahkan penelitian dalam identifikasi masalah.

b) Penyajian data (*Data display*)

Tahapan ini dimanfaatkan untuk lebih meningkatkan tingkat pemahaman terhadap kasus, serta sebagai acuan dalam mengambil tindakan berdasarkan kemampuan memahami dan mengevaluasi fakta yang telah disajikan. Kemudian diberikan penjelasan terhadap data yang telah diintegrasikan dan dikategorikan ke dalam beberapa kategori. Hal ini dilakukan guna mencari korelasi antara data yang bersangkutan dengan data lainnya.

c) Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Rangkaian pendekatan analisis data yang terakhir adalah kesimpulan, yaitu hasil penelitian berdasarkan hasil analisis data yang memenuhi penekanan penelitian. Tahap ini merupakan langkah terakhir dari proses analisis data. Memuat bukti-bukti pendukung agar kebenaran data dalam penelitian ini dapat tervalidasi, yaitu dengan membuat kesimpulan berdasarkan data yang telah diperoleh dan dievaluasi. Namun peneliti akan memasukkan data tersebut ke dalam naskah yang akan digunakan.

7. Waktu Penelitian

Penelitian ini memakan waktu 3 bulan untuk observasi dan 1 bulan untuk menyusun data.