



PENERAPAN SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MAGELANG

Sutrisna¹⁾, Widodo Triputro²⁾

Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta

e-mail: sutrisnamgl@gmail.com

ABSTRAK

Sistem merit merupakan faktor penting dalam reformasi birokrasi yang bertujuan mewujudkan ASN yang profesional dan berintegritas untuk terciptanya penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien, transparan dan bebas dari intervensi politik. Penilaian mandiri penerapan sistem merit merupakan alat ukur untuk menjamin sistem merit dilakukan sesuai dengan regulasi yang berlaku. BKPSDM Kota Magelang mulai menerapkan sistem merit dalam manajemen kepegawaian sejak tahun 2021, dan terus ditingkatkan setiap tahunnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan sistem merit yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Magelang dalam manajemen kepegawaian. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data/informasi dilakukan melalui wawancara dan studi dokumen. Analisa data dengan cara reduksi data, penyajian dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Magelang berhasil meraih peningkatan penerapan sistem merit karena dukungan dan komitmen yang kuat dari pimpinan. Namun demikian, BKPSDM Kota Magelang perlu melakukan peningkatan dalam pengalokasian anggaran, komitmen pimpinan instansi, dan menumbuhkan kesadaran dan pemahaman PNS serta sinergitas dengan pemangku kepentingan guna penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian.

Kata Kunci: *Reformasi Birokrasi, Sistem Merit, Komitmen Pimpinan.*

ABSTRACT

The merit system is an important factor in bureaucratic reform which aims to create ASN who are professional and have integrity to create government administration that is effective, efficient, transparent and free from political intervention. Independent assessment of the implementation of the merit system is a measuring tool to ensure the merit system is carried out in accordance with applicable regulations. BKPSDM Magelang Municipality has started implementing a merit system in personnel management since 2021, and continues to improve every year. This research aims to determine the extent to which the merit system is implemented by BKPSDM Magelang Municipality in personnel management. This research uses descriptive qualitative methods. Data/information collection techniques are carried out through interviews and document studies. Data analysis by means of data reduction, presentation and drawing conclusions. The research results show that BKPSDM Magelang Municipality has succeeded in achieving increased implementation of the merit system due to strong support and commitment from the leadership. However, BKPSDM Magelang Municipality needs to make improvements in budget allocation, commitment from agency leaders, and increase awareness and understanding of civil servants as well as synergy with stakeholders in order to implement a merit system in personnel management.

Keywords: *Bureaucratic Reform, Merit System, Leadership Commitment.*



A. PENDAHULUAN

Birokrasi merupakan salah satu kunci dalam menjalankan tata kelola pemerintahan yang baik. Birokrasi memiliki peran penting dalam menjalankan regulasi, stabilisasi, dan distribusi sumber daya ekonomi. Adanya politisasi birokrasi disetiap level pemerintahan yang berlangsung terus menerus telah menimbulkan citra buruk birokrasi Indonesia, yang berakibat pada buruknya kinerja pelayanan publik (Triputro, R. Widodo, 2005). Kondisi inilah yang ingin diperbaiki oleh pemerintah dengan menerapkan Reformasi Birokrasi. Reformasi Birokrasi dapat juga dikatakan sebagai pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama pada aspek-aspek pelayanan prima (Menpan-RB, 2020). Untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dibutuhkan birokrasi profesional, cepat dan lincah.

“Sistem merit merupakan salah satu bentuk reformasi birokrasi dibidang kepegawaian” kata Bapak Iwan Agustiawan Fuad, Asisten Komisioner KASN, dalam Rakor Evaluasi dan Pembinaan sistem merit di Provinsi Jawa Tengah Tahun 2024 pada tanggal 30 Januari 2024 di Kabupaten Tegal. Lebih lanjut beliau mengatakan merit sistem bermanfaat mewujudkan birokrasi yang kuat, maju, mandiri dan bebas dari intervensi. Penerapan sistem merit merupakan amanah dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Penerapan sistem merit bertujuan untuk memastikan jabatan yang ada di birokrasi pemerintah diisi oleh pegawai negeri sipil yang memenuhi persyaratan kualifikasi dan kompetensi. Oleh karenanya, sistem merit menjadi salah satu dari agenda Reformasi Birokrasi untuk menciptakan birokrasi yang netral dan mampu melayani kebutuhan publik serta bebas Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Sistem merit adalah sebuah kesatuan elemen-elemen atau unsur yang saling berinteraksi dan berhubungan bertujuan menghasilkan suatu hal yang berkualitas, dan bernilai guna (Sandinirwan, I. dkk., 2022). Selanjutnya menurut Woodard (2005) mengartikan sistem merit merupakan sistem manajemen SDM yang berlandaskan prinsip *fairness*, *equity*, dan *reward* berdasarkan asas prestasi. Sistem merit bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerja. Menurut Pasal 1 Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 disebutkan bahwa Sistem Merit adalah

penyelenggaraan sistem manajemen ASN sesuai dengan prinsip meritokrasi. Selanjutnya dalam penjelasan diungkapkan bahwa yang dimaksud dengan "prinsip meritokrasi" adalah prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas yang dilaksanakan secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau berkebutuhan khusus.

Pada tahun 2019 Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menerbitkan Peraturan Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah Daerah, yang mengatur tata cara pelaksanaan penilaian penerapan sistem merit bagi instansi pemerintah telah mengimplementasikan sistem merit dalam manajemen ASN. Untuk menjamin agar penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen ASN dapat terwujud, maka KASN setiap tahun melakukan evaluasi terhadap penerapan sistem merit pada Instansi Pemerintah dengan model Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit sebagaimana diatur dalam Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019. Hasil penilaian tersebut menjadi gambaran seberapa jauh tingkat penerapan sistem merit pada instansi yang dinilai. Kategori penilaian dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kategori Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit

Kategori	Nilai	Indeks	Sebutan
Kategori I	100-174	0,2 – 0,4	Sangat Buruk
Kategori II	175-249	0,41 – 0,6	Buruk
Kategori III	250-324	0,61 – 0,8	Baik
Kategori IV	325-400	0,81 - 1	Sangat Baik

Sumber: KASN Republik Indonesia, 2019

Terdapat 8 aspek yang menjadi indikator penilaian terhadap penerapan sistem merit dalam penilaian mandiri, selanjutnya setiap aspek diturunkan lagi dalam beberapa sub-aspek yang lebih detail sebagai indikator penilaian.



Tabel 2. Aspek Indikator Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit

No	Aspek	Sub-Aspek
1	Perencanaan Kebutuhan	<ul style="list-style-type: none">• Ketersediaan peta jabatan dan rencana kebutuhan pegawai untuk jangka menengah (5 tahun) yang sudah ditetapkan PPK• Ketersediaan data kepegawaian secara lengkap dan up to date yang disusun menurut jabatan, pangkat, unit kerja, kualifikasi dan kompetensi• Ketersediaan data pegawai yang akan memasuki masa pension dalam 5(lima) tahun yang disusun menurut jabatan, pangkat, unit kerja dan Pendidikan terakhir• Ketersediaan rencana pemenuhan kebutuhan ASN jangka menengah (5 tahun)
2	Pengadaan	<ul style="list-style-type: none">• Ketersediaan rencana pengadaan ASN untuk tahun berjalan• Ketersediaan kebijakan internal terkait pengadaan ASN secara terbuka, kompetitif transparan dan tidak diskriminatif• Pelaksanaan penerimaan ASN dilakukan secara terbuka, kompetitif, transparan dan tidak diskriminatif• Pelaksanaan Pelatihan Dasar bagi CPNS• Presentase CPNS yang diangkat menjadi PNS ditempatkan sesuai formasi jabatan dan unit kerja yang dilamar
3	Pengembangan Karir	<ul style="list-style-type: none">• Ketersediaan standar kompetensi jabatan untuk setiap jabatan• Ketersediaan profil pegawai yang disusun berdasarkan pemetaan talenta/kompetensi• Ketersediaan Talent Pool yang disusun berdasarkan pemetaan kompetensi manajerial dan hasil penilaian kinerja• Ketersediaan rencana suksesi yang telah sesuai dengan standar kompetensi teknis jabatan dengan mempertimbangkan pola karir instansi• Ketersediaan informasi tentang kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai• Ketersediaan informasi tentang kesenjangan kinerja• Ketersediaan strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja dalam rangka peningkatan kapasitas ASN• Penyelenggaraan Diklat untuk mengatasi kesenjangan• Pelaksanaan peningkatan kompetensi melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai• Pelaksanaan peningkatan kompetensi melalui coaching dan mentoring



No	Aspek	Sub-Aspek
4	Promosi dan Mutasi	<ul style="list-style-type: none">• Penyusunan dan penetapan kebijakan internal tentang pola karir• Ketersediaan kebijakan internal tentang pengisian JPT secara terbuka serta promosi dan mutasi dengan mengacu pada talent pool dan rencana suksesi• Pelaksanaan kebijakan pengisian JPT, Jabatan Administrasi secara terbuka dan kompetitif
5	Manajemen Kinerja	<ul style="list-style-type: none">• Ketersediaan kontrak kinerja yang terukur dan diturunkan dari Rencana Strategis Organisasi• Penggunaan metode penilaian kinerja yang obyektif• Pelaksanaan penilaian kinerja secara berkala yang disertai dengan dialog kinerja untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja• Ketersediaan informasi tentang analisis permasalahan kinerja dan penyusunan strategi penyelesaiannya untuk mewujudkan tujuan organisasi• Penggunaan hasil penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan terkait pembinaan dan pengembangan karir
6	Penggajian, Penghargaan dan Disiplin	<ul style="list-style-type: none">• Kebijakan internal instansi tentang pembayaran tunjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja• Ketersediaan kebijakan internal untuk memberi penghargaan yang bersifat finansial dan non-finansial terhadap pegawai berprestasi• Kebijakan internal instansi tentang penegakan disiplin, kode etik dan kode perilaku ASN di lingkungan instansinya• Pengelolaan data terkait pelanggaran disiplin, pelanggaran kode etik dan kode perilaku yang dilakukan pegawai
7	Perlindungan dan Pelayanan	<ul style="list-style-type: none">• Kebijakan perlindungan untuk pegawai• Penyediaan fasilitas untuk memberi kemudahan bagi pegawai yang membutuhkan pelayanan administrasi
8	Sistem Informasi	<ul style="list-style-type: none">• Pembangunan sistem informasi kepegawaian yang berbasis online yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja, penegakkan disiplin dan pembinaan pegawai• Penerapan e-performance yang terintegrasi dengan sistem informasi kepegawaian yang berbasis online• Penggunaan e-office yang memudahkan pelayanan administrasi kepegawaian• Pembangunan dan penggunaan <i>assessment center</i> dalam pemetaan kompetensi dan pengisian jabatan berbasis teknologi informasi

Sumber: KASN Republik Indonesia, 2019

Sistem merit mulai diberlakukan sejak tahun 2014 dengan terbitnya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, namun belum semua instansi pemerintah serta merta siap dan mampu mengimplementasikan sistem merit dalam manajemen kepegawaian. Pada dasarnya semua aspek yang menjadi indikator penilaian penerapan sistem merit telah dilakukan oleh semua instansi pemerintah dalam menjalankan manajemen kepegawaiannya, demikian juga tentunya dengan Pemerintah Kota Magelang. Hanya saja untuk mengukur sejauh mana tingkat penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian belum semua instansi pemerintah melakukan penilaian mandiri penerapan sistem merit sesuai peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019.

Pemerintah Kota Magelang, melalui BKPSDM Kota Magelang melakukan penilaian mandiri penerapan sistem merit mulai tahun 2021. Dalam penilaian mandiri penerapan sistem merit tersebut, KASN memberikan nilai 149,5 (seratus empat puluh sembilan koma lima) dengan kategori “BURUK” terhadap penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 3. berikut :

Tabel 3. Hasil Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit Pemerintah Kota Magelang

Tahun	Nilai	Kriteria
2021	149,5	Buruk
2022	273	Baik
2023	337,5	Sangat Baik

Sumber: BKPSDM Kota Magelang, 2023

Tahun 2022 penilaian mandiri penerapan sistem merit di Kota Magelang memperoleh kategori “BAIK” dengan nilai 273 (dua ratus tujuh puluh tiga). Selanjutnya pada tahun 2023 penilaian mandiri penerapan sistem merit di Kota Magelang memperoleh kategori “SANGAT BAIK” dengan nilai 337,5 (tiga ratus tiga puluh tujuh koma lima). Keberhasilan BKPSDM membuat lonjakan yang signifikan dalam penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen kepegawaian ini sangat menarik untuk diteliti mengingat tidak banyak Instansi



Pemerintah terutama Instansi Pemerintah Daerah yang sudah mendapat kategori penilaian “SANGAT BAIK” untuk penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian.

Beberapa peneliti telah melakukan studi terkait penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen Kepegawaian. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Eviva Nur Khobiburrohma, Priska Septiana Margareta dan MS. Habbie Hasbullah (2020), yang menyimpulkan bahwa belum banyak instansi yang siap untuk menerapkan sistem merit. Berbagai prasyarat masih perlu disiapkan, namun instansi dihadapkan pada keterbatasan dana dan pengalaman dalam mengembangkan sistem merit. Selanjutnya Adi Suryanto dan Mariman Darto, (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen yang tinggi dari pimpinan instansi sangat diperlukan dalam mewujudkan manajemen ASN yang berbasis merit.

Studi yang dilakukan oleh Anggita Chariah, Ariski S, Agus Nugroho dan Adi Suhariyanto (2020) menyimpulkan bahwa diperlukan kesadaran penuh dari semua pemangku kepentingan dalam menerapkan sistem merit di Indonesia. Peningkatan pengawasan juga perlu dilakukan terutama oleh KASN agar implementasi sistem merit dapat optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Indra Sandinirwan, dkk. (2022) menyatakan bahwa keberhasilan penerapan sistem merit dipengaruhi oleh empat faktor internal yakni kepemimpinan, pemahaman pegawai terkait sistem merit, sistem informasi kepegawaian, dan budaya organisasi. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi keberhasilan penerapan sistem merit adalah faktor politik.

Berdasarkan dari uraian di atas maka rumusan masalah penelitian ini kami batasi pada “upaya-upaya apa saja yang dilakukan Pemerintah Kota Magelang sehingga penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen kepegawaian di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang yang sebelumnya mendapat penilaian kategori buruk menjadi sangat baik hanya dalam kurun waktu dua tahun?”.



B. METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan maksud untuk menggali lebih mendalam data/informasi yang dibutuhkan sehingga dapat mendeskripsikan hasil secara detail. Metode kualitatif adalah mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses yang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena (Nazir, 2005). Pemilihan informan dilakukan secara *purposive* berdasarkan kriteria pengalaman, kemudahan akses dan keberlanjutan, serta sesuai dengan tema penelitian. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012:54). Informan yang ditunjuk dalam penelitian ini adalah Kepala BKPSDM Kota Magelang, Sekretaris BKPSDM Kota Magelang, Plt. Kepala Bidang Pengembangan, Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan BKPSDM Kota Magelang, dan beberapa pejabat fungsional di BKPSDM Kota Magelang. Pengumpulan data/informasi dilakukan melalui wawancara, di mana pengambilan data dilakukan melalui komunikasi berupa dialog dengan beberapa PNS pada BKPSDM Kota Magelang yang terkait langsung dengan penerapan sistem merit. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang peneliti butuhkan (Suliyanto, 2018). Selain itu, pengumpulan data/informasi juga dilakukan dengan studi dokumen, penulis mengumpulkan berbagai data/informasi berupa berbagai laporan kegiatan terkait penerapan sistem merit pada Pemerintah Kota Magelang selama kurun waktu 2021-2023.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pola yang dikembangkan Milles dan Huberman (1984) yaitu melalui tiga jalur kegiatan yaitu: pertama, reduksi data dilakukan dengan proses pemilihan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data dari catatan-catatan tertulis dilapangan; kedua, penyajian data dengan melakukan penyusunan atau penggabungan dari

kumpulan informasi yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan serta pengambilan tindakan; dan ketiga, penarikan kesimpulan/verifikasi dilakukan dengan menghubungkan antara pokok permasalahan, tinjauan teoritis, dan analisis data untuk menguji kebenaran data penelitian.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemerintahan Kota Magelang yang terbagi dalam 3 wilayah kecamatan dengan jumlah kelurahan sebanyak 17 kelurahan, memiliki pegawai ASN sebanyak 2.911 orang (Simpeg BKPSDM, 2024). Selain itu, pemerintahan Kota Magelang memiliki struktur organisasi yang meliputi Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, 6 Badan, 18 Dinas Teknis, Inpektorat Daerah, Satuan Polisi Pamong Praja, dan Rumah Sakit Umum Daerah. Dalam kebijakan dan manajemen kepegawaian, mulai dari perencanaan, pengadaan sampai dengan pengisian dan rotasi/mutasi serta pengembangan pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) telah menerapkan prinsip-prinsip sistem merit sejak lama. Pada awal tahun 2020, Pemerintah Kota Magelang melalui BKPSDM telah melakukan upaya percepatan penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen kepegawaian. Hasil penilaian oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) terhadap penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen kepegawaian di Pemerintah Kota Magelang selama tiga tahun terakhir menunjukkan pencapaian yang sangat signifikan, di mana pada tahun 2021 masih kategori “BURUK”, kemudian pada tahun 2022 memperoleh penilaian dengan kategori “BAIK”, selanjutnya pada tahun 2023 memperoleh kategori “SANGAT BAIK” sebagaimana tercantum dalam Keputusan KASN Nomor 276/KEP.KASN/C/XI/2023.

Secara lengkap hasil penilaian mandiri penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen kepegawaian di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang tersaji dalam Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Penetapan Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang

Aspek Sistem Merit	Nilai Maksimal	Baseline 2021	Capaian 2022	Capaian 2023
Perencanaan Kebutuhan	40	27,5	40	40
Pengadaan Pegawai	40	22	38	40
Pengembangan Karier	130	17,5	60	87,5
Promosi dan Mutasi	40	17,5	25	32,5
Manajemen Karier	80	22,5	55	67,5
Penggajian, Penghargaan dan Disiplin	40	22,5	30	40
Perlindungan dan Pelayanan	16	8	8	12
Sistem Informasi	24	12	17	18
Total	410	149,5	273	337,5
Kategori		BURUK	BAIK	SANGAT BAIK

Sumber: BKPSDM Kota Magelang, 2023. diolah oleh peneliti, 2024.

C.1. Perencanaan Kebutuhan dan Pengadaan

Berdasarkan data pada Tabel 4, diketahui bahwa pada aspek Perencanaan Kebutuhan dan Pengadaan, Pemerintah Kota Magelang berhasil meraih nilai maksimal sebesar 40 (empat puluh) pada tahun 2022. Hal ini berarti bahwa BKPSDM Kota Magelang telah melaksanakan dan memenuhi seluruh sub aspek indikator penilaian pada aspek perencanaan kebutuhan dan pengadaan. Dikatakan oleh Anita Diah Lestari (6 Mei 2024), selaku Kepala BKPSDM Kota Magelang bahwa BKPSDM Kota Magelang telah melakukan perhitungan kebutuhan pegawai melalui aplikasi e-formasi hingga lima tahun kedepan dengan mempertimbangkan jumlah PNS yang pensiun. Selain itu, BKPSDM Kota Magelang sudah membangun aplikasi berupa sistem informasi kepegawaian (SIMPEG) yang dapat menampilkan data-data PNS yang akan pensiun, naik pangkat, naik jabatan dan akan KGB, yang diperbarui secara berkala dan sudah terintegrasi dengan aplikasi kepegawaian nasional yaitu SIASN.



Pernyataan itu diperkuat oleh Any Supriyanti (22 Mei 2024) selaku Sekretaris BKPSDM, yang menyatakan bahwa setiap tahun BKPSDM selalu mengisi kebutuhan PNS melalui *e-formasi* untuk lima tahun kedepan. *E-formasi* ini merupakan aplikasi dari Kementerian PAN-RB yang digunakan untuk menyusun rencana kebutuhan pegawai setiap instansi pemerintah berdasarkan analisa jabatan dan analisa beban kerja dengan memperhitungkan PNS yang akan purna tugas hingga lima tahun yang akan datang. Demikian juga dengan profil dan data kepegawaian sudah dimasukkan dalam aplikasi SIMPEG. Pada aplikasi ini dapat menampilkan daftar urut kepangkatan, daftar PNS yang akan pension, dan data-data lainnya.

Disampaikan juga oleh Mulyaningsih (15 Mei 2024) seorang Analis SDMA Muda pada BKPSDM Kota Magelang, bahwa pada aspek perencanaan kebutuhan dan pengadaan dapat memperoleh nilai maksimal karena semua indikator penilaian dapat terpenuhi. Sejak tahun 2021, BKPSDM Kota Magelang sudah memenuhi semua aspek yang menjadi kriteria penilaian, namun masih lemah dalam melengkapi dokumen-dokumen yang dibutuhkan. Pada tahun berikutnya, BKPSDM Kota Magelang sudah menginventaris dokumen apa saja yang harus disiapkan sehingga pada tahun 2023 semua dokumen dapat dipenuhi, baik berupa regulasi maupun dokumen-dokumen yang sifatnya sebagai arsip.

Ditambahkan oleh Mulyaningsih, bahwa BKPSDM Kota Magelang telah menyusun rencana pengadaan ASN berdasarkan anjab dan ABK sesuai dengan renstra. Beberapa regulasi yang mengatur pengadaan ASN dan aturan terkait lainnya telah disusun. Seleksi penerimaan ASN dilakukan dengan metode CAT yang menjamin hasilnya lebih objektif dan transparan. BKPSDM Kota Magelang juga telah menyusun program latsar yang terintegrasi dengan mengadakan pelatihan pra-latsar dan telah melakukan evaluasi pasca latsar. BKPSDM Kota Magelang juga telah melakukan pengangkatan terhadap seluruh (100%) CPNS menjadi PNS dan ditempatkan sesuai dengan formasi jabatan dan unit kerja yang dilamar.

Berdasarkan data dan keterangan ketiga informan di atas, peneliti dapat mengetahui bahwa BKPSDM Kota Magelang telah melakukan semua sub aspek perencanaan kebutuhan dan pengadaan. Bukan hanya sekedar melengkapi seluruh



dokumen-dokumen yang dibutuhkan, melainkan dalam implementasinya juga sudah menerapkan dengan baik. Maka dari itu, dalam penilaian mandiri penerapan sistem merit tahun 2023 pada kedua aspek tersebut dapat memperoleh nilai maksimal yaitu 40 (empat puluh).

C.2. Pengembangan Karier

Berdasarkan data pada Tabel 4, dapat diketahui bahwa pada aspek Pengembangan Karier, Pemerintah Kota Magelang belum memperoleh hasil maksimal, namun mengalami peningkatan nilai yang signifikan. Hal ini terbukti bahwa pada tahun 2021 Pemerintah Kota Magelang mendapat nilai 17,5, kemudian pada tahun 2022 meningkat menjadi 60. Selanjutnya pada tahun 2023, penilaian untuk aspek ini meningkat lagi menjadi 87,5. Berdasarkan informasi dari Mulyaningsih (15 Mei 2024), dikatakan bahwa pada tahun 2023 Pemerintah Kota Magelang sudah membuat Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Jabatan Administrator, dan Jabatan Pengawas. Sedangkan untuk Standar Kompetensi Jabatan PNS yang menduduki jabatan pelaksana belum dibuat, namun sudah dikoordinasikan dengan bagian yang menangani dan belum ada tindak lanjutnya hingga saat ini. Selain itu, BKPSDM Kota Magelang sudah melakukan pemetaan kompetensi terhadap sebagian besar PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang.

Fitri Oktora, S.Psi.Psi (28 Mei 2024), selaku Asesor SDM Apartur Ahli Muda, menyatakan bahwa BKPSDM Kota Magelang telah melakukan penilaian kompetensi terhadap hampir semua PNS di Pemerintah Kota Magelang. Hasil penilaian kompetensi ini selanjutnya menjadi data dasar penyusunan pemetaan kompetensi atau *talent mapping* di mana ini merupakan tahapan dalam penyusunan manajemen talenta, namun pelaksanaannya belum menyeluruh dikarenakan keterbatasan anggaran. Hasil penilaian kompetensi ini juga digunakan untuk melakukan analisa kesenjangan kualifikasi dan kompetensi yang selanjutnya menjadi bahan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai.

Keterangan 2 (dua) informan di atas sejalan dengan apa yang disampaikan Any Supriyanti selaku Sekretaris BKPSDM Kota Magelang (22 Mei 2024), bahwa



pada tahun 2021 Pemerintah Kota Magelang telah menyusun SKJ untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, kemudian pada tahun 2023 dilengkapi dengan SKJ untuk Jabatan Administrator dan Pengawas, namun belum sampai pada tingkat pelaksana. Hal ini dikarenakan keterbatasan anggaran dan penyusunan SKJ ini bukan wewenang BKPSDM. BKPSDM Kota Magelang sudah mengoordinasikan dengan bagian yang menangani namun belum ada tindak lanjut hingga saat ini.

Di sisi lain, untuk membangun database kompetensi PNS, BKPSDM bekerja sama dengan beberapa lembaga *assessment center* untuk melakukan penilaian kompetensi PNS. Selain itu, BKPSDM juga melakukan penilaian kompetensi mandiri untuk PNS jabatan pelaksana dengan membentuk Tim Gugus Tugas penilaian kompetensi. Namun dari jumlah keseluruhan PNS, terdapat sebagian kecil yang belum mengikuti penilaian kompetensi dikarenakan yang bersangkutan berhalangan hadir atau sakit pada saat pelaksanaan, serta dikarenakan sudah menjelang purna tugas. Hasil penilaian kompetensi inilah yang nantinya menjadi data dasar dalam pengembangan karir pegawai, pelaksanaan promosi dan mutasi, serta pengembangan kompetensi pegawai dan manajemen talenta. Namun BKPSDM Kota Magelang masih perlu memaksimalkan metode klasikal dan non klasikal untuk pengembangan kompetensi. Penyusunan manajemen talenta belum selesai karena masih terkendala dalam perumpunan riwayat pekerjaan.

Berdasarkan keterangan dari ketiga informan di atas, dapat diketahui bahwa BKPSDM Kota Magelang belum memperoleh nilai maksimal dikarenakan beberapa indikator yang belum dilakukan secara menyeluruh, yaitu belum adanya dokumen SKJ PNS yang menduduki jabatan pelaksana, penilaian kompetensi belum dilakukan 100% kepada semua PNS di Kota Magelang, dan pembangunan manajemen talenta yang belum selesai dilaksanakan. Selain itu, BKPSDM Kota Magelang belum dapat melaksanakan analisa kesenjangan kompetensi secara menyeluruh dikarenakan masih ada PNS yang belum terpetakan kompetensinya. Dalam pengembangan kompetensi, BKPSDM Kota Magelang perlu melakukan inovasi melalui *coaching*, *mentoring*, pertukarang pegawai, pemagangan, atau bentuk lain.



Berdasarkan semua permasalahan yang telah diuraikan di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa penyebab belum diperolehnya hasil yang maksimal pada aspek Pengembangan Karier adalah faktor keterbatasan anggaran dan belum optimalnya sinergitas BKPSDM Kota Magelang dengan unit bagian lain yang terkait.

C.3. Promosi dan Mutasi

Berdasarkan data pada Tabel 4, aspek promosi dan mutasi belum mencapai angka maksimal, namun sudah memperoleh nilai yang tinggi yaitu 32,5. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa sub aspek yang belum bisa dipenuhi oleh BKPSDM Kota Magelang. Menurut Any Supriyanti (22 Mei 2024), selaku Sekretaris pada BKPSDM Kota Magelang, menyatakan bahwa Pemerintah Kota Magelang sudah menerbitkan regulasi berupa Peraturan Walikota Nomor 53 Tahun 2021 tentang Pola Karir PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang dan Peraturan Walikota Nomor 54 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Namun dalam implementasinya, pengisian jabatan belum bisa diterapkan sepenuhnya dikarenakan harus meminta izin terlebih dahulu kepada KASN (Komisi Aparatur Sipil Negara). Dalam proses permohonan izin ini tidak semua usulan pengisian jabatan melalui manajemen talenta akan disetujui.

Diperkuat oleh Mulyaningsih (15 Mei 2024) yang mengatakan bahwa dalam pengisian jabatan masih ada faktor lain yang menjadi pertimbangan Pejabat Pembina Kepegawaian. BKPSDM Kota Magelang membangun manajemen talenta yang dapat menampilkan *talent mapping* dalam sembilan kotak dan kelompok rencana suksesi yang akan mengisi jabatan target, meskipun belum dapat digunakan secara maksimal. Pada implementasinya, Pejabat Pembina Kepegawaian belum sepenuhnya dapat memanfaatkan manajemen talenta untuk pengisian jabatan, baik promosi maupun mutasi. Ditambahkan oleh Doni Rustanto (30 Mei 2024), selaku Analis SDM Aparatur Muda pada BKPSDM Kota Magelang, mengatakan bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) merupakan jabatan politik sehingga dalam pengisian jabatan tentu akan mengakomodir kepentingan-kepentingan politik.



Pernyataan ini menunjukkan bahwa politik juga sangat berpengaruh dalam pengisian jabatan tertentu.

Secara normatif, BKPSDM Kota Magelang sudah memberikan daftar PNS yang kompetensinya sesuai untuk mengisi kekosongan jabatan tertentu, namun karena pengisian jabatan ini merupakan kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) sehingga tidak menutup kemungkinan PPK akan menggunakan kewenangannya untuk lebih mendengarkan masukan-masukan dari unsur politik. Berdasarkan pernyataan dari tiga narasumber di atas, dapat diketahui bahwa BKPSDM Kota Magelang sudah menyusun regulasi terkait pola karir dan manajemen talenta. Namun permasalahannya adalah kebijakan tersebut belum bisa sepenuhnya diterapkan dalam pengisian jabatan, sehingga manajemen talenta belum dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam promosi maupun mutasi pegawai. Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa promosi dan mutasi belum dapat diakomodir dengan baik karena terdapat faktor politik yang mempengaruhi Pejabat Pembina Kepegawaian dalam pengambilan keputusan pengisian jabatan.

C.4. Manajemen Kinerja

Pada aspek Manajemen Karier hasil penilaiannya belum maksimal, namun terdapat peningkatan yang signifikan, yaitu pada tahun 2021 mendapat nilai 22,5 kemudian pada tahun 2022 naik menjadi 55, dan pada tahun 2023 naik menjadi 67,5. Berdasarkan informasi dari BKPSDM Kota Magelang, diketahui bahwa seluruh PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang sudah menyusun kontrak kinerja secara berjenjang mulai dari pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator dan pejabat pengawas, PNS jabatan pelaksana, serta semua PNS yang menduduki jabatan fungsional. Doni Rustanto (30 Mei 2024) mengatakan bahwa setiap PNS wajib menandatangani pakta integritas. Untuk pembuatan rencana kerja dan pelaporannya, tahun 2024 ini Kota Magelang sudah menggunakan aplikasi e-kinerja dari Badan Kepegawaian Negara (BKN). Dalam aplikasi e-kinerja dapat menggambarkan kontrak kinerja sampai dengan jabatan terendah dalam organisasi berdasarkan renstra organisasi. Selain itu, aplikasi e-kinerja juga digunakan untuk



penilaian kinerja dan perilaku oleh atasan yang dilaksanakan secara bulanan dan tahunan disertai dialog kinerja. Namun belum semua pegawai dan atasan langsung dapat memahami filosofi penilaian kinerja berdasarkan peraturan yang baru. Mereka belum memanfaatkan dialog kinerja antara atasan dan bawahan secara optimal.

Mulyaningsih (15 Mei 2024) menambahkan bahwa dari hasil evaluasi kinerja bulanan dan tahunan, setiap PNS selanjutnya dibuat analisis kesenjangan kinerja dan penyusunan strategi dalam mengatasi permasalahan. Namun dalam implementasinya, pola penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan langsung masih sama paradigmanya dengan yang lama. Hasil penilaian kinerja semua PNS dinyatakan “baik”, sehingga tidak ditemukan kesenjangan kinerja yang signifikan. Oleh karena itu, hasil penilaian kinerja masih belum sepenuhnya digunakan dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai. Dikuatkan oleh Any Supriyanti (22 Mei 2024) bahwa hasil penilaian kinerja menjadi salah satu faktor dalam penyusunan manajemen talenta yang akan digunakan untuk pembinaan dan pengembangan karir pegawai. Namun pada kenyataannya hasil penilaian kinerja oleh atasan langsung semuanya dinilai “baik”, sehingga BKPSDM Kota Magelang kesulitan melakukan analisa kesenjangan kinerja.

Berdasarkan keterangan di atas, dapat disimpulkan bahwa PNS di Kota Magelang telah memiliki kontrak kinerja yang diturunkan dari renstra secara berjenjang dari Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama sampai ke level pelaksana. Penilaian kinerja sudah menggunakan aplikasi e-kinerja BKN sehingga menjadi lebih tertib dilakukan secara berkala setiap bulan dan tahunan. Permasalahannya adalah hasil penilaian kinerja PNS setiap tahun semuanya “baik”, sehingga analisa kesenjangan kinerja yang dibuat oleh BKPSDM Kota Magelang belum mencerminkan kondisi sesungguhnya. Hal ini dapat terjadi dikarenakan oleh belum semua PNS memahami kaidah dan filosofi penilaian kinerja sebagaimana diatur dalam peraturan yang baru yaitu peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022.

C.5. Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin

Berdasarkan Tabel 4, pada aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin terdapat kenaikan penilaian yang signifikan dan berhasil mencapai angka maksimal, mulai dari tahun 2021 sebesar 22,5 kemudian pada tahun 2022 menjadi 30, dan pada tahun 2023 memperoleh nilai sebesar 40. Menurut Doni Rustanto (30 Mei 2024) Pemerintah Kota Magelang telah memberikan tunjangan kinerja berdasarkan penilaian kinerja, sebagai payung hukumnya telah dibuat Peraturan Walikota tentang Tambahan Penghasilan Pegawai ASN. Selain itu, Pemerintah Kota Magelang juga sudah membuat kebijakan pemberian penghargaan dalam bentuk finansial. Terkait penggajian, sudah ada aturan yang jelas dari pusat, kemudian pemerintah daerah tinggal melaksanakan. Selanjutnya terkait disiplin dan kode etik PNS, BKPSDM Kota Magelang sudah membuat peraturan tentang kode etik PNS.

Demikian juga yang disampaikan oleh Any Supriyanti (22 Mei 2024) bahwa selain tambahan penghasilan pegawai, Pemerintah Kota Magelang juga sudah memberikan penghargaan kepada PNS di setiap OPD dalam bentuk *Employee of the Month* (EoM), *Employee of the Year* (EoY), dan Penghargaan Khusus. Pemberian penghargaan ini didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja dan kinerja PNS. Tujuannya untuk meningkatkan motivasi kerja bagi PNS. Ditambahkan informasi dari Mulyaningsih (15 Mei 2024), bahwa BKPSDM Kota Magelang sudah bisa memenuhi semua sub aspek yang menjadi indikator penilaian penerapan sistem merit, yakni dengan sudah diterbitkannya Peraturan Walikota Nomor 2 Tahun 2021 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai dan perubahannya Nomor 41 Tahun 2022. Selain itu, sejak tahun 2021 sudah diberikan penghargaan tentang *Employee of the Month* (EoM), *Employee of the Year* (EoY), dan penghargaan khusus berdasarkan Surat Edaran.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa BKPSDM Kota Magelang telah melaksanakan semua sub aspek kegiatan yang menjadi indikator penilaian aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin. BKPSDM Kota Magelang juga sudah menerbitkan beberapa regulasi berupa Peraturan Walikota dan Surat Edaran yang mengatur kebijakan pemberian tunjangan kinerja dan penghargaan



bagi PNS. Kebijakan tersebut sudah dilaksanakan secara tertib dan teratur sejak tahun 2021. Oleh karena itu, BKPSDM Kota Magelang dapat memperoleh nilai maksimal yaitu 40 (empat puluh) dalam penilaian mandiri penerapan sistem merit tahun 2023 dikarenakan dapat melengkapi seluruh dokumen-dokumen yang dibutuhkan pada kedua aspek tersebut dengan baik.

C.6. Perlindungan dan Pelayanan

Berdasarkan data pada Tabel 4, diketahui bahwa hasil penilaian untuk aspek perlindungan dan pelayanan belum mencapai skor maksimal. Pada aspek ini baru meraih nilai 12 dari skor maksimal yang seharusnya yaitu 16. Menurut Doni Rustanto (30 Mei 2024) bahwa saat ini untuk jaminan kesehatan dan kecelakaan kerja sudah di-*covered* oleh BPJS, sehingga memang belum ada kebijakan dari Pemerintah Kota Magelang untuk pemberian perlindungan PNS. Namun Pemerintah Kota Magelang telah berupaya menyediakan program berupa bantuan hukum dan layanan konsultasi psikologi bagi pegawai. Selain itu, terdapat program pembekalan bagi pegawai yang akan memasuki masa purna tugas secara periodik dan terjadwal.

Mulyaningsih (15 Mei 2024) mengatakan bahwa BKPSDM Kota Magelang sudah menyediakan layanan konsultasi psikologi bagi PNS dan keluarganya. Setiap tahun BKPSDM Kota Magelang rutin memberikan konseling kepada PNS yang membutuhkan. Kemudian Any Supriyanti (22 Mei 2024) menambahkan dalam hal layanan administrasi, BKPSDM Kota Magelang telah membangun sistem informasi atau aplikasi untuk layanan kepegawaian seperti kenaikan pangkat, presensi/kehadiran, dan tunjangan pegawai yang terhubung dengan e-kinerja. Namun masih terdapat beberapa layanan yang bersifat manual dikarenakan keterbatasan anggaran. Aplikasi-aplikasi layanan kepegawaian tersebut dibangun sendiri oleh BKPSDM Kota Magelang tanpa melibatkan pihak ketiga. Melihat kondisi personil BKPSDM yang expert dalam programing masih terbatas jumlahnya, sehingga belum semua layanan dapat difasilitasi dengan aplikasi. Meskipun demikian, BKPSDM Kota Magelang berusaha agar setiap tahun selalu ada progressnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Kota Magelang belum meraih nilai maksimal untuk aspek perlindungan dan pelayanan. Hal ini disebabkan oleh Pemerintah Kota Magelang belum memiliki kebijakan pemberian perlindungan bagi PNS. Selain itu, untuk pelayanan kepegawaian belum semua memanfaatkan teknologi informasi. Masih terdapat beberapa layanan yang bersifat manual sehingga kurang efektif dan efisien. Permasalahan ini disebabkan oleh keterbatasan anggaran dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ahli dalam teknologi informasi.

C.7. Sistem Informasi

Berdasarkan data pada Tabel 4, diketahui bahwa terdapat kenaikan perolehan nilai aspek Sistem Informasi namun belum mencapai angka maksimal. Dari nilai 12 pada tahun 2021 menjadi nilai 17 pada tahun 2022, selanjutnya pada tahun 2023 memperoleh nilai 18. Any Supriyanti (22 Mei 2024) mengatakan bahwa BKPSDM Kota Magelang sudah membangun sistem informasi kepegawaian (*simpeg*) yang selalu di *update* secara berkala dan sudah terintegrasi dengan aplikasi kepegawaian nasional yaitu SI-ASN selama tiga tahun terakhir. Beberapa informasi dalam *simpeg* yang sudah terintegrasi dengan SI-ASN diantaranya adalah profil CPNS/PNS, data diklat, kinerja, sebagian angka kredit, golongan ruang, jabatan, dan riwayat pendidikan. Dalam administrasi persuratan kami menggunakan aplikasi Srikandi, ini merupakan salah satu bentuk *e-office* yang diterapkan oleh BKPSDM Kota Magelang.

Selanjutnya Fitri Oktora (28 Mei 2024) menyatakan bahwa dalam penggunaan *assessment center*, saat ini BKPSDM Kota Magelang sudah menerapkan pelaksanaan pemetaan kompetensi. Namun karena belum memiliki unit tersendiri dan belum memperoleh akreditasi dari instansi Pembina, hingga saat ini pemetaan kompetensi yang dilakukan sebatas pada PNS yang menduduki jabatan pelaksana. Untuk PNS yang menduduki jabatan lebih tinggi, BKPSDM Kota Magelang bekerja sama dengan lembaga *assessment center* instansi lain yang telah terakreditasi. Informasi ini diperkuat oleh Kepala BKPSDM Kota Magelang, Anita Diah Lestari (6 Mei 2024) bahwa penilaian kompetensi PNS harus dilakukan



oleh lembaga *assessment center* yang sudah terakreditasi. Oleh karena itu, BKPSDM Kota Magelang secara masif melakukan percepatan pembenahan sarana prasarana dan menyiapkan anggaran untuk mendukung pembangunan unit *assessment center*. Tahun 2024 BKPSDM Kota Magelang sudah mengajukan penilaian akreditasi *assessment center* ke instansi Pembina.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa BKPSDM Kota Magelang telah membangun dan memanfaatkan sistem informasi dalam melaksanakan layanan kepegawaian meskipun belum keseluruhan. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan anggaran dan jumlah SDM yang menguasai teknologi informasi, khususnya pemrograman. BKPSDM Kota Magelang saat ini sedang mengajukan penilaian akreditasi *assessment center* ke instansi pembina.

C.8. Pembahasan

Berdasarkan data pada Tabel 4 dan seluruh informasi narasumber, peneliti menyimpulkan bahwa dari delapan aspek penilaian mandiri penerapan sistem merit di Kota Magelang, tiga aspek diantaranya sudah memperoleh hasil maksimal. Tiga aspek tersebut adalah aspek perencanaan kebutuhan, aspek pengadaan, dan aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin. Sedangkan lima aspek lainnya meliputi pengembangan karir, promosi mutasi, manajemen kinerja, perlindungan dan pelayanan, serta sistem informasi, masih memerlukan perbaikan dan peningkatan supaya nilainya lebih baik lagi.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab belum maksimalnya perolehan penilaian penerapan sistem merit di Kota Magelang. Faktor pertama adalah keterbatasan anggaran. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Fitri Oktora dan Any Supriyanti. Sesuai dengan hasil penelitian dari Eviva Nur Khobiburrohma, Priska Septiana Margareta dan MS. Habbie Hasbullah (2020), yang menyatakan bahwa belum banyak instansi yang siap untuk menerapkan sistem merit. Berbagai prasyarat masih perlu disiapkan, namun instansi dihadapkan pada keterbatasan dana dan pengalaman dalam mengembangkan sistem merit.



Faktor kedua yang mempengaruhi hasil penilaian penerapan sistem merit adalah komitmen pimpinan instansi dan kuatnya pengaruh politik dalam kebijakan kepegawaian. Komitmen pimpinan instansi dan faktor politik ini sangat berkaitan erat dan dampaknya sangat besar dalam manajemen kepegawaian. Hal ini terbukti dari keterangan Doni Rustanto bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian merupakan jabatan politik sehingga dalam pengisian jabatan tentu akan mengakomodir kepentingan-kepentingan politik. Sebagaimana hasil penelitian dari Adi Suryanto dan Mariman Darto, (2020) bahwa komitmen yang tinggi dari pimpinan instansi sangat diperlukan dalam mewujudkan manajemen ASN yang berbasis merit. Kemudian hasil penelitian dari Indra Sandinirwan, dkk (2022) menyatakan bahwa keberhasilan penerapan sistem merit dipengaruhi oleh empat faktor internal yakni kepemimpinan, pemahaman pegawai terkait sistem merit, sistem informasi kepegawaian, dan budaya organisasi. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi keberhasilan penerapan sistem merit adalah faktor politik.

Faktor ketiga adalah kurangnya pemahaman dan kesadaran pemangku kepentingan dalam mengimplementasikan manajemen kepegawaian berbasis sistem merit. Hal ini terbukti dari keterangan Any Supriyanti dan Mulyaningsih terkait pemenuhan Standar Kompetensi Jabatan yang hingga saat ini belum ada tindak lanjut dari bagian yang mampu urusan tersebut. Selain itu, cara PNS dalam mengimplementasikan penilaian kinerja, yang paradigmanya masih sama dengan tahun-tahun sebelumnya menunjukkan bahwa pemahaman PNS terhadap kaidah dan filosofi penilaian kinerja masih kurang, sebagaimana disampaikan oleh Doni Rustanto. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anggita Chariah, Ariski S, Agus Nugroho dan Adi Suhariyanto (2020) yang menyatakan bahwa diperlukan kesadaran penuh dari semua pemangku kepentingan dalam menerapkan sistem merit di Indonesia.

Terlepas dari beberapa permasalahan di atas, keberhasilan BKPSDM Kota Magelang dalam meningkatkan dan membuat lonjakan nilai yang signifikan dalam penerapan sistem merit pada kebijakan dan manajemen kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kota Magelang tetap layak mendapat apresiasi. BKPSDM Kota Magelang sukses melakukan peningkatan penerapan sistem merit dalam

manajemen kepegawaian dibuktikan dengan diraihnya anugrah meritokrasi KASN Tahun 2023 dengan kategori “Sangat Baik”. Keberhasilan ini tidak lepas dari adanya komitmen Walikota Magelang selaku Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan kerja keras dari BKPSDM Kota Magelang dalam mewujudkan manajemen kepegawaian berbasis sistem merit di lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala BKPSDM Kota Magelang bahwa “Kota Magelang berhasil meraih kategori penilaian mandiri penerapan sistem merit sangat baik pada tahun 2023, di mana sebelumnya tahun 2021 mendapat kategori buruk dan tahun 2022 kategori baik. Hal ini tidak lepas dari faktor utama yaitu peran dan komitmen Walikota Magelang”. Komitmen tersebut ditunjukkan dengan ditandatanganinya kesepakatan bersama antara Pemerintah Kota Magelang dengan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) untuk menerapkan sistem merit dalam manajemen kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kota Magelang.



Gambar 1. Penandatanganan MoU Penerapan Sistem Merit di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang oleh Walikota Magelang Bersama KASN

Sumber: Data BKPSDM Kota Magelang, 2021



Gambar 2. Pemerintah Kota Magelang Meraih Kategori Sangat Baik dalam Penganugerahan Meritokrasi KSN Tahun 2023
Sumber: Data BKPSDM Kota Magelang, 2023

D. SIMPULAN DAN SARAN

Penerapan sistem merit di lingkungan Pemerintah Kota Magelang mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan diraihnya anugerah meritokrasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dengan kategori sangat baik pada tahun 2023 oleh BKPSDM Kota Magelang. Prestasi ini dapat diraih berkat adanya dukungan dan komitmen dari Walikota Magelang. Dukungan dan komitmen Walikota Magelang menjadi faktor penting atas keberhasilan BKPSDM dalam melaksanakan penerapan sistem merit pada kebijakan dan manajemen kepegawaian ASN di lingkungan Pemerintah Kota Magelang.

Berdasarkan penelitian ini, saran yang dapat disampaikan oleh peneliti untuk Pemerintah Kota Magelang, khususnya BKPSDM Kota Magelang adalah sebaiknya penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kota Magelang masih perlu ditingkatkan. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan penerapan sistem merit adalah sebagai berikut.

1. Peningkatan alokasi anggaran untuk mendukung kegiatan yang berkaitan dengan penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian;
2. Menjaga dan mendorong peningkatan komitmen pimpinan instansi untuk penerapan sistem merit dalam semua aspek manajemen kepegawaian; dan



3. Meningkatkan kesadaran dan pemahaman seluruh PNS dan sinergitas dengan pemangku kepentingan untuk turut serta menerapkan manajemen kepegawaian berbasis sistem merit.

DAFTAR PUSTAKA

- BKPSDM Kota Magelang. (2024). *Sistem Informasi Kepegawaian*. Diakses dari <https://simpeg.magelangkota.go.id/> pada 31 Januari 2024.
- 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. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>
- KASN. (2018). *Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 3 Tahun 2018 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- KASN. (2020). *Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019*. Jakarta: PPS-KASN.
- Khobiburrohma, E. N., Margareta, P. S., & Hasbullah MS. H. (2020). Penerapan Sistem Merit dalam Birokrasi Indonesia Untuk Menwujudkan Good Governance. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Adminisrasi*, 3(2), 139-148. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i2.900>
- Miles, M. B., Huberman A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3th ed.). USA: SAGE Publications.
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sandirwan, I., Kharomah, R. U., Zubaedah, A., Sueb, M., Syahraini, M., & Fauzi, A. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit dalam Organisasi Pemerintahan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 3(2), 1165-1177. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2>
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. (2018). *Metode Penelitian Bisnis Untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suryanto, A., & Darto, M. (2020). Penerapan Kebijakan Sistem Merit: Praktik Terbaik di Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 401-422. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.744>



Triputro, R. W. (2005). Politisasi Birokrasi Pemerintahan Desa pada Era Reformasi. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 9(1), 69-88. <https://doi.org/10.22146/jkap.8335>

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>