

ANALISIS PENERAPAN SISTEM MERIT PADA BALAI PEMASYARAKATAN KELAS I PALEMBANG

LISDIANA¹, EVA NOVARIA², EKA TINDYKA HERNI³

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Sosial Politik Candradimuka Indonesia

³Program Studi Magister Administrasi Publik, Konsentrasi Kebijakan Publik, Palembang

e-mail: carolina.eva1167@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian tentang Analisis Penerapan Sistem Merit Pada Balai Pemasyarakatan Kelas I Palembang bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara Pada Balai Pemasyarakatan Kelas I Palembang. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa penerapan sistem merit dalam manajemen ASN dalam setiap siklus manajemen SDM mulai dari proses seleksi dan penempatan pegawai, manajemen kinerja pegawai, pemberian penghargaan terhadap pegawai, dan pengembangan pegawai, akan tetapi belum optimal dikarenakan faktor budaya organisasi dan belum tersedianya sarana untuk mendukung pelaksanaan sistem merit. guna mengoptimalkan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN pada Balai Pemasyarakatan Kelas I Palembang maka perlu dilakukan peninjauan kembali dan evaluasi terkait penerapan sistem merit pada Bapas Kelas I Palembang.

Kata Kunci : Analisis Penerapan, Sistem Merit, Manajemen ASN, Balai Pemasyarakatan

ABSTRACT

Research on the Analysis of the Implementation of the Merit System at the Palembang Class I Correctional Center aims to identify, describe, and analyze the application of the merit system in the management of state civil servants at the Palembang Class I Correctional Center. The research method used in this research is a descriptive research method with a qualitative approach. Based on the research results, it is known that the application of the merit system in ASN management in each cycle of HR management starting from the process of selecting and placing employees, employee performance management, awarding employees, and employee development, however, is not optimal due to organizational culture factors and the unavailability of facilities for support the implementation of the merit system. In order to optimize the implementation of the merit system in ASN management at the Palembang Class I Correctional Center, it is necessary to review and evaluate the implementation of the merit system at Palembang Class I Prison.

Keywords: Implementation Analysis, Merit System, ASN Management, Correctional Center

PENDAHULUAN

Salah satu fokus utama dari reformasi birokrasi adalah perbaikan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) diseluruh Kementerian / Lembaga/ Pemerintah Pusat dan Daerah, tanpa terkecuali. Hal ini dikarenakan, ASN merupakan aktor utama penggerak birokrasi pemerintah dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan, pembangunan nasional, dan pelayanan publik. Kebijakan terkait perbaikan kinerja ASN ini terlebih dahulu telah dituangkan dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN), dimana Manajemen Talenta ASN yang disebutkan pada Pasal 2 Permenpan RB No.3 Tahun 2020 bertujuan untuk meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik, menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang

mendukung urusan inti organisasi (*core business*) dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan organisasi dan akselerasi pembangunan nasional, peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan dan kepastian karier talenta dalam rangka akselerasi pengembangan karier yang berkesinambungan dan menyeimbangkan antara pengembangan karier ASN dan kebutuhan instansi / organisasi. Selanjutnya, perbaiki kinerja ASN ini dimasukkan kedalam salah satu area perubahan pelaksanaan reformasi birokrasi yaitu Penataan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur.

Pfeffer (1996) mengemukakan bahwa pada kompetisi global, hanya ada satu landasan untuk mencapai keunggulan bersaing, yaitu kemampuan institusi / organisasi dalam mengelola faktor SDM yang dimilikinya. Untuk merencanakan, mengelola, dan mengendalikan SDM tentunya dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). Selain itu Flippo (1996) mengartikan MSDM sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan karyawan atau pegawai agar tercapai tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Salah satu model MSDM yang banyak digunakan adalah *The Matching Model of Human Resource* (Armstrong, 2006). Dalam model ini proses pengelolaan SDM difokuskan pada proses seleksi, penilaian kinerja, pemberian penghargaan, dan pengembangan pegawai sesuai dengan strategi dan tujuan organisasi.

Bagi Pemerintah Indonesia, SDM yang harus dikelola adalah para ASN yang bernaung di dalam Kementerian / Lembaga / Pemerintah Pusat dan Daerah baik yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dalam Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, manajemen ASN diartikan sebagai suatu sistem pengelolaan ASN yang dirancang sedemikian rupa untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Hal ini jugalah yang menjadi fokus utama dalam reformasi birokrasi untuk area perubahan Penataan SDM Aparatur. Melalui Penataan SDM Aparatur, seluruh elemen pemerintah dituntut untuk melaksanakan sistem merit dalam perencanaan kebutuhan formasi jabatan dan penempatan jabatan di instansi / organisasinya sesuai dengan peta jabatan yang telah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Hal ini dikarenakan, manajemen SDM yang berbasis merit dipercaya dapat menarik orang – orang terbaik untuk bekerja di suatu organisasi karena sistem tersebut memberi kesempatan kepada siapa saja untuk mengembangkan kariernya sesuai dengan kemampuannya masing – masing.

Dalam Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal – usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Tujuan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN adalah untuk menerapkan rekrutmen, seleksi, dan promosi berdasarkan kompetensi yang terbuka dan adil dengan menyusun perencanaan SDM Aparatur secara berkelanjutan, memperlakukan pegawai ASN secara adil dan setara, mengelola pegawai ASN secara efektif dan efisien, memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan dengan memperhatikan hasil kinerja, memberikan penghargaan atas kinerja pegawai yang tinggi, memberikan hukuman atas pelanggaran disiplin, menjaga standar untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat, menerapkan pengisian jabatan dengan uji kompetensi sesuai standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan, memberikan kesempatan yang setara kepada seluruh pegawai ASN untuk mengembangkan kompetensinya, melaksanakan manajemen kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, melindungi pegawai ASN dari intervensi politik dan tindakan kesewenang – wengan, serta memberikan perlindungan kepada pegawai. Penerapan sistem merit dalam

manajemen ASN secara lebih lanjut diatur dalam Peraturan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN dengan memperhatikan aspek perencanaan kebutuhan pegawai, aspek pelaksanaan pengadaan pegawai yang transparan dan kompetitif, aspek pengembangan karir, aspek pelaksanaan promosi, mutasi, dan rotasi yang obyektif dan transparan, aspek manajemen kinerja, aspek penggajian dan penghargaan, aspek perlindungan dan pelayanan, serta aspek ketersediaan sistem informasi

Berdasarkan pada penjelasan di atas maka terdapat beberapa unsur yang harus diperhatikan dalam penerapan sistem merit yaitu kualifikasi, kompetensi, kinerja, perlakuan adil dan wajar, serta tanpa diskriminasi. Melalui sistem merit, setiap pegawai memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan menunjukkan prestasi terbaik bagi organisasi. Proses pengelolaan ini juga sejalan dengan manajemen SDM *The Matching Model of Human Resource*.

Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang, sebagai salah satu unit pelaksana teknis pemsarakatan yang bernaung di bawah Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia, dalam menjalankan tugas dan fungsinya juga dituntut untuk terus meningkatkan kinerja dan performa SDM Aparatur yang dimiliki guna mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, efektif, dan efisien. Perbaikan kinerja ini tentunya dilakukan melalui manajemen SDM Aparatur yang berbasis pada sistem merit, seperti menyusun standar kompetensi jabatan sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku dan kebutuhan organisasi, mengajukan usul kebutuhan pegawai dengan berlandaskan pada analisis jabatan dan analisis beban kerja, proses seleksi dan rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang obyektif dan terbuka menggunakan sistem uji kompetensi *Computer Assisted Test* (CAT), pemberian penghargaan kepada pegawai dengan berbasis kinerja dan kedisiplinan, kenaikan jenjang melalui uji kompetensi, serta melakukan *training need analysis* untuk mengajukan usulan program pendidikan dan pelatihan pegawai. Penerapan manajemen SDM berbasis sistem merit ini menjadi salah satu solusi bagi Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang dalam memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hanya saja, tidak dapat dipungkiri, sistem merit yang diterapkan pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang belum berlangsung dengan optimal sesuai dengan peraturan yang berlaku. Masih terdapat praktik – praktik yang mencerminkan ketidaksiapan penerapan sistem merit dalam Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang seperti belum adanya instrumen asesmen yang obyektif untuk mengukur kinerja dan prestasi pegawai, belum meratanya kesempatan bagi seluruh pegawai untuk mengembangkan diri dan kompetensi, penempatan SDM Aparatur yang tidak sesuai dengan porsi bidang keilmuan yang dimiliki, kekosongan pegawai pada jabatan tertentu, jumlah pegawai tidak berbanding lurus dengan beban kerja yang ada, pembagian tugas yang tidak sesuai dengan jenjang keahlian / keterampilan pegawai, inkonsistensi pelaksanaan sistem penghukuman, masih terdapat pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin dan mendahulukan kepentingan pribadi, pungutan liar oleh oknum pegawai, dan lain sebagainya. Kondisi ini tentu membutuhkan alternatif solusi penggunaan sistem merit yang efektif, efisien, terstruktur, dan sistematis mulai dari perekrutan ASN hingga pengawasan guna terwujudnya SDM Aparatur Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang yang berintegritas, profesional, bertanggung jawab, serta memiliki kompetensi sesuai tugas dan fungsinya.

Penerapan sistem merit pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang, sejatinya diharapkan dapat memotivasi para calon dan atau pegawai Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang untuk senantiasa mengembangkan diri dan kompetensi yang sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan organisasi, berkompetisi secara sehat untuk mendapatkan karir atau posisi yang mereka inginkan, dan mewujudkan target kinerja yang telah ditetapkan

oleh organisasi. Penerapan sistem merit ini juga diharapkan dapat mencari dan menemukan pemimpin masa depan yang kompeten dan profesional dalam berkinerja dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Mengingat sebagian besar pegawai pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang merupakan Pejabat Fungsional Pembimbing Kemasyarakatan dan Pejabat Fungsional Asisten Pembimbing Kemasyarakatan yang dalam pelaksanaan tugasnya langsung berhubungan dengan penerima layanan dan instansi lain sehingga dituntut untuk selalu profesional dalam bekerja dengan mengedepankan kinerja yang berkualitas sesuai dengan tugas dan fungsi yang diamanatkan yaitu melaksanakan penelitian kemasyarakatan, pendampingan, pembimbingan, dan pengawasan.

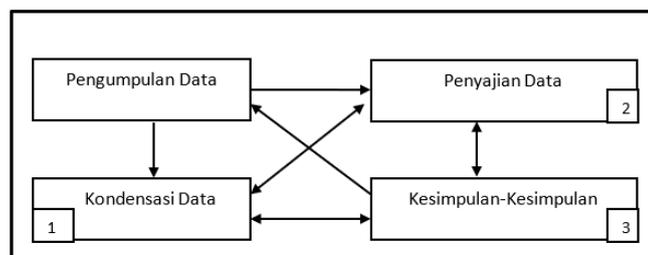
Permasalahan terkait penerapan sistem merit pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang yang telah disebutkan diatas, secara tidak langsung berdampak terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan pegawai menjadi kurang termotivasi untuk melakukan pengembangan diri dan kompetensi yang sesuai dengan kualifikasi jabatan serta meningkatkan kualitas kinerjanya. Berdasarkan dari uraian latar belakang di atas terkait dengan permasalahan yang terjadi di Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang yang menjadikan latar belakang dalam pembuatan Tesis ini dan menitik beratkan pada Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang, Sehingga penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan tersebut. maka penulis merasa tertarik untuk meneliti “*Analisis Penerapan Sistem Merit pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang*”.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif. Adapun yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah penerapan sistem merit pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang. Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi yaitu Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara sebagai salah satu alat pengumpulan data. Teknik pengumpulan data menggunakan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana (2014) yaitu menganalisis data dengan tiga langkah: kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*). Secara lebih terperinci, langkah-langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana (2014) akan diterapkan sebagaimana berikut:



Gambar 1. Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Miles dan Huberman (Miles, Huberman dan Saldana, 2014)

Penelitian tentang Penerapan Sistem Merit Pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang menggunakan *The Matching Model of Human Resource Management* sebagai dasar

teori dan Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Ketua KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagai dasar untuk menetapkan variabel, dimensi, dan indikator penelitian. Berdasarkan teori *The Matching Model of Human Resource Management*, proses pengelolaan atau manajemen SDM berlangsung dalam suatu siklus manajemen yang terdiri dari empat proses yaitu proses seleksi dan penempatan pegawai, manajemen kinerja, pemberian penghargaan, dan pengembangan pegawai. Ketika siklus manajemen SDM tersebut berjalan dengan baik maka akan menghasilkan output berupa kinerja pegawai yang baik pula.

Siklus pengelolaan pegawai dalam *The Matching Model of Human Resource* ini sejalan dengan sistem manajemen ASN berbasis sistem merit yang tercantum dalam Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dimana dalam undang – undang tersebut disebutkan bahwa penerapan sistem merit dalam manajemen ASN adalah untuk melakukan rekrutmen, seleksi, dan promosi berdasarkan kompetensi yang terbuka dan adil, menyusun perencanaan SDM Aparatur secara berkelanjutan, memperlakukan pegawai ASN secara adil dan setara, mengelola pegawai ASN secara efektif dan efisien, memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan – pekerjaan yang setara dengan memperhatikan hasil kinerja, memberikan penghargaan atas kinerja pegawai yang tinggi, memberikan hukuman atas pelanggaran disiplin, menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepribadian untuk kepentingan masyarakat, menerapkan pengisian jabatan dengan uji kompetensi sesuai standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan, memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada pegawai ASN, melaksanakan manajemen kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, melindungi pegawai ASN dari intervensi politik dan tindakan ketidaksewenang-wenangan, serta memberikan perlindungan kepada pegawai. Berdasarkan tujuan tersebut dapat dilihat bahwa pengelolaan ASN yang berbasis pada sistem merit secara garis besar terdiri dari empat proses mulai dari proses seleksi dan penempatan pegawai, penilaian dan pengelolaan kinerja pegawai, pemberian penghargaan terhadap pegawai, serta pengembangan pegawai. Adapun tujuan akhir dari penerapan sistem merit ini adalah untuk menghasilkan kinerja ASN yang berkualitas.

Bapas Kelas I Palembang, sebagai salah satu unit pelaksana teknis pemasyarakatan yang bernaung di bawah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, tentunya telah menerapkan sistem merit dalam manajemen ASN yang ada di dalamnya. Hanya saja, seperti yang telah dijelaskan pada Bab I khususnya latar belakang masalah, terdapat beberapa indikasi yang menunjukkan bahwa penerapan sistem merit dalam manajemen ASN pada Bapas Kelas I Palembang belum berjalan dengan optimal. Permasalahan – permasalahan itu diantaranya adalah belum adanya instrumen asesmen yang objektif untuk mengukur kinerja dan prestasi pegawai, belum meratanya kesempatan bagi seluruh pegawai untuk mengembangkan diri dan kompetensi, penempatan SDM Aparatur yang tidak sesuai dengan porsi bidang keilmuan yang dimiliki, kekosongan pegawai pada jabatan tertentu, jumlah pegawai tidak berbanding lurus dengan beban kerja yang ada, pembagian tugas yang tidak sesuai dengan jenjang keahlian / keterampilan pegawai, inkonsistensi pelaksanaan sistem penghukuman, masih terdapat pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin dan mendahulukan kepentingan pribadi, pungutan liar oleh oknum pegawai, dan lain sebagainya.

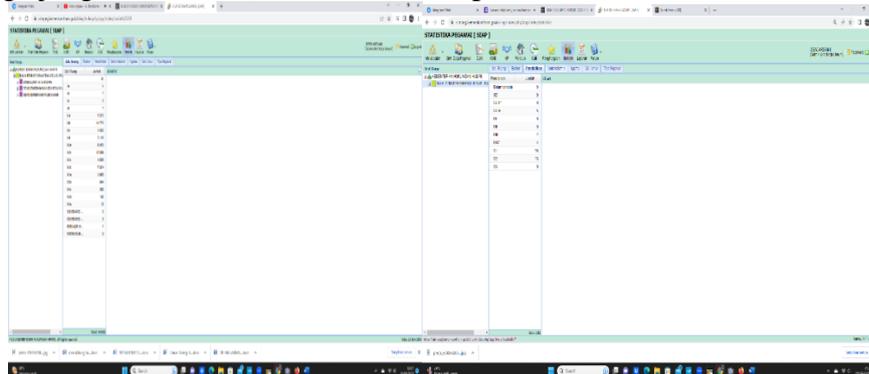
Pemerintah, melalui Peraturan Ketua KASN Nomor 9 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah telah memberikan pedoman dan tata cara serta syarat penerapan sistem merit yang baik dalam proses manajemen ASN. Adapun penerapan ini dibagi kedalam delapan aspek yaitu aspek perencanaan pegawai, aspek pengadaan pegawai, aspek manajemen kinerja, aspek sistem

informasi, aspek penggajian, aspek perlindungan dan pelayanan, aspek pengembangan karier, serta aspek promosi dan mutasi.

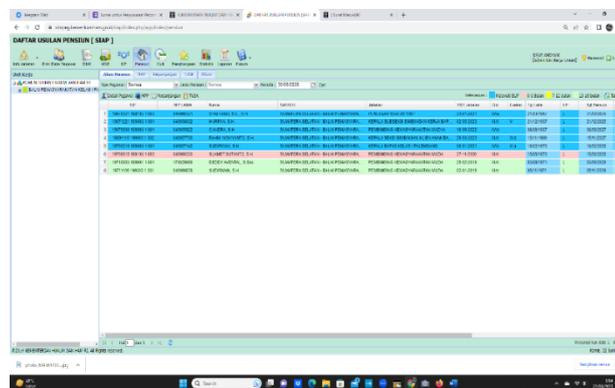
Untuk dapat melihat bagaimana proses penerapan sistem merit dalam manajemen ASN pada Bapas Kelas I Palembang dalam setiap siklus manajemen SDM (seleksi, manajemen kinerja, pemberian penghargaan, dan pengembangan pegawai) maka perlu dilakukan penilaian apakah indikator dari masing – masing aspek telah dilakukan oleh Bapas Kelas I Palembang atau belum.

Berdasarkan pada hasil penilaian di atas, dapat dilihat bahwa pada siklus seleksi dan penempatan pegawai seluruh indikator aspek perencanaan dan pengadaan pegawai telah terpenuhi. Bapas Kelas I Palembang telah memiliki peta jabatan dan rencana kebutuhan pegawai untuk jangka menengah 5 (lima) tahun. Rencana kebutuhan pegawai ini, dituangkan dalam aplikasi e-ABK Kemenkumham RI seperti tertera dalam gambar di bawah. Rencana kebutuhan pegawai tersebut, kemudian ditindak lanjuti dengan surat usulan kebutuhan pegawai Bapas Kelas I Palembang yang ditujukan kepada Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal melalui Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM RI Sumatera Selatan.

Selain itu Bapas Kelas I Palembang juga telah memiliki sistem informasi administrasi pegawai yang terintegrasi dalam aplikasi SIMPEG Kemenkumham RI. Dalam aplikasi ini telah tersedia informasi mengenai data pegawai menurut jumlah, jabatan, pangkat, pendidikan, dan unit kerja. Adapun data yang belum ada terkait kualifikasi dan kompetensi pegawai. Melalui aplikasi tersebut kita juga dapat melihat data pegawai yang akan memasuki masa pensiun hingga jangka waktu 5 (lima) tahun kedepan.



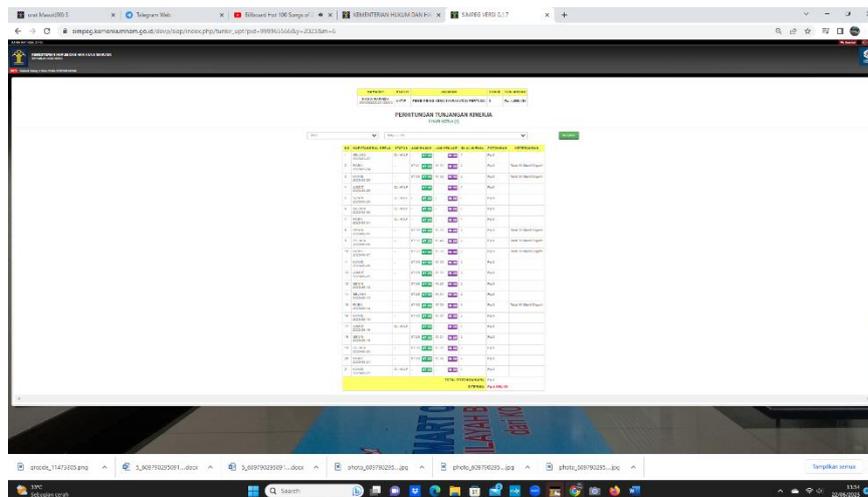
Gambar 2. Capture dashboard aplikasi SIMPEG yang menampilkan data kepegawaian yang disusun menurut jumlah, jabatan, pangkat, dan pendidikan



Gambar 3. Capture dashboard aplikasi SIMPEG yang menampilkan data pegawai yang akan memasuki masa pensiun dalam 5 (lima) tahun

Proses pengadaan pegawai ASN pada Bapas Kelas I Palembang juga telah dilakukan secara terbuka dan kompetitif melalui proses penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS)

Dalam siklus pemberian penghargaan terhadap pegawai dimana di dalamnya terdapat aspek penggajian, penghargaan, disiplin dan aspek perlindungan dan pelayanan. Pada aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin terdapat satu indikator yang belum terpenuhi yaitu tersedianya kebijakan internal instansi untuk memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki prestasi atau kinerja luar biasa. Seperti telah dijelaskan pada siklus manajemen kinerja, Bapas Kelas I Palembang belum melakukan penilaian kinerja secara komprehensif, adapun pemberian penghargaan kepada pegawai hanya didasarkan pada kedisiplinan pegawai dan penilaian subjektif pimpinan bukan karena tingginya kinerja atau prestasi yang ditunjukkan pegawai. Adapun bagi pegawai yang memperoleh prestasi tertentu di luar tugas dan fungsinya dalam organisasi, juga belum mendapatkan apresiasi khusus dari organisasi.



Gambar 5. Capture dashboard aplikasi SIMPEG yang menampilkan sistem remunerasi berdasarkan penilaian kinerja

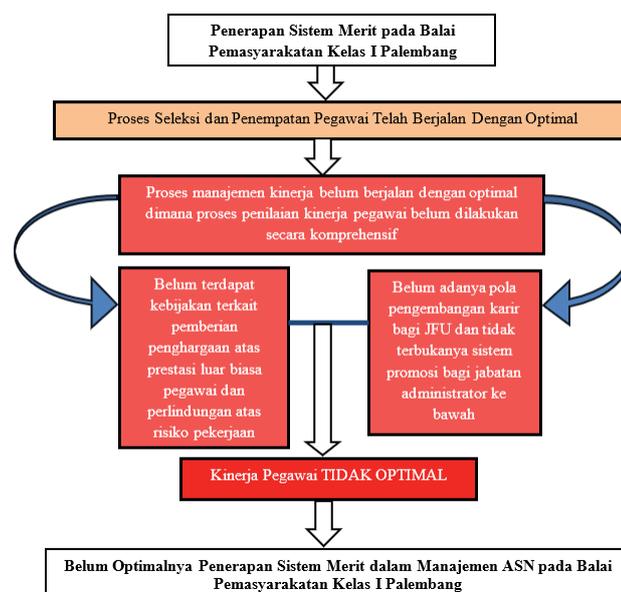
Pada aspek perlindungan dan pelayanan terhadap pegawai. Hingga saat ini, Bapas Kelas I Palembang belum memiliki kebijakan perlindungan lain bagi pegawai diluar jaminan kesehatan dan program pensiun yang dilaksanakan secara nasional. Padahal seperti yang diketahui bersama, pekerjaan yang dilakukan oleh Pembimbing Kemasyarakatan maupun Asisten Pembimbing Kemasyarakatan memiliki risiko yang cukup tinggi. Keterbatasan fasilitas serta sarana dan prasarana perkantoran juga menyulitkan pegawai dalam melaksanakan tugas. Sebagian besar pegawai menggunakan perangkat milik pribadi untuk mendukung pelaksanaan tugas kantor.

Lebih lanjut dalam siklus pengembangan pegawai, hanya terdapat satu indikator pada masing – masing aspek pengembangan karir dan aspek promosi dan mutasi yaitu tersedianya standar kompetensi jabatan dan pengisian formasi jabatan administrator dan pengawas secara terbuka dan kompetitif. Sedangkan indikator lain yang berkaitan dengan kebijakan pengembangan kompetensi pegawai secara adil dan merata dan kebijakan internal terkait pola karier pegawai belum tersedia.

Dalam teori *The Matching Model of Human Resource Management* dijelaskan bahwa proses pengelolaan SDM dalam setiap siklus manajemen SDM mulai dari proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan, manajemen kinerja, pemberian penghargaan, dan pengembangan pegawai akan mempengaruhi hasil kerja atau kinerja pegawai. Pengelolaan SDM yang baik akan menghasilkan output berupa kinerja pegawai yang baik pula, begitu juga sebaliknya. Ketika pengelolaan SDM tidak berjalan dengan baik, maka kinerja SDM juga tidak akan optimal.

The Matching Model of Human Resource Management sejalan dengan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Dimana pengelolaan SDM dilakukan dengan berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tujuan menerapkan rekrutmen, seleksi, dan promosi berdasarkan kompetensi yang terbuka dan adil dengan menyusun perencanaan SDM Aparatur secara berkelanjutan, memperlakukan pegawai ASN secara adil dan setara, mengelola pegawai ASN secara efektif dan efisien, memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan dengan memperhatikan hasil kinerja, memberikan penghargaan atas kinerja pegawai yang tinggi, memberikan hukuman atas pelanggaran disiplin, menjaga standar untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat, menerapkan pengisian jabatan dengan uji kompetensi sesuai standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan, memberikan kesempatan yang setara kepada seluruh pegawai ASN untuk mengembangkan kompetensinya, melaksanakan manajemen kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, melindungi pegawai ASN dari intervensi politik dan tindakan kesewenang – wenangan, serta memberikan perlindungan kepada pegawai.

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan analisis data di atas diketahui bahwa Bapas Kelas I Palembang sudah menerapkan sistem merit dalam manajemen ASN pada Bapas Kelas I Palembang mulai dari proses seleksi dan penempatan pegawai, manajemen kinerja pegawai, pemberian penghargaan terhadap pegawai, hingga pengembangan pegawai. Meskipun demikian penerapan sistem merit dalam 3 siklus manajemen SDM belum berjalan dengan baik dan sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku (ilustrasi terlampir), dimana masih terdapat indikator aspek yang belum terpenuhi. Hal ini secara langsung berdampak terhadap menurunnya kinerja dan motivasi pegawai. Penurunan kualitas kinerja dan motivasi pegawai pada akhirnya memberikan dampak terhadap kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan publik terhadap masyarakat. Dengan kata lain, tujuan penerapan sistem merit dalam rangka reformasi birokrasi untuk mewujudkan karakter birokrasi Indonesia yang berkelas dunia yang bercirikan pelayanan publik berkualitas dan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien tidak dapat tercapai.



Gambar 6. Penerapan Sistem Merit pada Bapas Kelas I Palembang

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa proses manajemen ASN secara langsung akan berdampak terhadap kualitas pelayanan publik dan pelaksanaan kebijakan publik oleh ASN kepada masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa perlu diadakan perbaikan dan peningkatan

Copyright (c) 2023 KNOWLEDGE : Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan

dalam proses manajemen SDM khususnya pada Balai Pemasayarakatan Kelas I Palembang guna peningkatan kualitas kinerja SDM Aparatur yang ada di dalamnya. Perbaikan dan peningkatan manajemen SDM ini terutama pada siklus manajemen kinerja, pemberian penghargaan, dan pengembangan pegawai.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dengan judul Penerapan Kebijakan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (Ismail, 2022) yang menunjukkan bahwa pengaturan kebijakan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara belum optimal dikarenakan masih terdapat hak – hak ASN yang tidak terpenuhi. Selain itu belum terdapat faktor substansi hukum yang mengharuskan pelaksanaan sistem merit pada instansi pemerintah. Faktor budaya hukum masyarakat yang masih minim dalam mengetahui penerapan sistem merit dalam manajemen ASN serta faktor sarana atau fasilitas yang belum tersedia dalam mendukung terlaksananya sistem merit juga menjadi penyebab belum optimalnya penerapan sistem merit.

Faktor substansi hukum, faktor budaya hukum masyarakat dan budaya organisasi, dan faktor sarana juga menjadi faktor penyebab tidak optimalnya penerapan sistem merit dalam manajemen ASN pada Bapas Kelas I Palembang. Budaya organisasi terkait penilaian kinerja yang hanya sebatas pada kegiatan administratif dan belum adanya fasilitas *assessment center* yang mumpuni menjadi faktor tidak optimalnya siklus manajemen kinerja dan pengembangan pegawai pada Bapas Kelas I Palembang. Keterbatasan sarana dan fasilitas juga menjadi salah satu penyebab tidak dapat terhambatnya pemenuhan hak ASN berkaitan dengan perlindungan terhadap pegawai ASN. Kemudian, tidak adanya kebijakan internal organisasi terkait mekanisme pembagian tugas dan kegiatan pengembangan kompetensi bagi pegawai menyebabkan tidak optimalnya pelaksanaan sistem manajemen kinerja dan pengembangan pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data, analisis hasil penelitian, dan diskusi pada bab sebelumnya, maka didapatkan kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Bapas Kelas I Palembang telah menerapkan sistem merit dalam manajemen ASN dalam setiap siklus manajemen SDM mulai dari proses seleksi dan penempatan pegawai, manajemen kinerja pegawai, pemberian penghargaan terhadap pegawai, dan pengembangan pegawai, akan tetapi belum optimal;
2. Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN pada Bapas Kelas I Palembang belum optimal dikarenakan faktor – faktor berikut :
 - Budaya organisasi dalam pengisian jabatan struktural dan penilaian kinerja belum sepenuhnya memperhatikan substansi hukum / syarat-syarat jabatan
 - Belum tersedianya sarana untuk mendukung pelaksanaan sistem merit seperti *assessment center* berbasis teknologi informasi dan kebijakan internal terkait pola karier dan perlindungan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice 10th Edition*. Philadelphia : Keagan Page.
- Cushway, Barry. 1996. *Human Resource Management : The Fast Track MBA Series*. (Terjemahan) Husein Umar. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Flippo, Edwin B. 1996. *Manajemen Personalia*. Jilid II. Jakarta : Erlangga.
- Halim. 2022. *Sistem Merit Dalam Perspektif Perbandingan Hukum Kepegawaian ASN*. Yogyakarta : Deepublish.

- Ismail, Nurwita. 2022. *Penerapan Kebijakan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Makassar : Universitas Hasanuddin.
- Kurniawan, Delfi Kalwa. 2022. Penerapan Karier Berbasis Sistem Merit di Lingkungan Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Purwokerto. *Jurnal of Social Science Research, Vol. 2, No.1, Hal : 165*.
- KASN. 2019. *Penilaian Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah*. Jakarta : KASN.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. 3rd Edition. USA : Sage Publication
- McNamee, J.S & Miller, K. Jr. 2009. *The Meritocracy Myth*. Plymouth,UK: Rowman and Littlefield Publisher.
- Moleong, Lexy. 2005. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Republik Indonesia. 2020. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 Tentang *Road Map Reformasi Birokrasi 2020 - 2024*. Jakarta : Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta.
- Strauss dan Juliet Corbin. 2003. *Dasar – Dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.