



SUDAH SIAPKAH INSTANSI PEMERINTAH MENERAPKAN **SISTEM MERIT?**

Dewan Redaksi

Pembina:

Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara

Penanggung jawab:

Wakil Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara

Ketua Dewan Redaksi:

Prof. Prijono Tiptoherijanto

Anggota Redaksi:

Waluyo, I Made Suwandi,
Nuraida Mokhsen, Tasdik Kinanto,
Abdul Hakim, Irwansyah, Sumardi

Penulis:

Nuraida Mokhsen, Septiana Dwiputrianti,
Anggara Hayun Anujuprana,
Della Damayanti, Lian Ifandri

Design Grafis:

Ria Christine & Fajrin F.



Sistem Merit untuk mewujudkan ASN yang Profesional

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam Undang-Undang tersebut, sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi. Tujuan penerapan sistem merit adalah untuk memastikan jabatan di birokrasi pemerintah diduduki oleh orang-orang yang profesional, dalam arti kompeten dan melaksanakan tugas berdasarkan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku ASN. Guna mendorong terwujudnya tujuan tersebut, KASN selaku lembaga yang diberi wewenang mengawasi pelaksanaan sistem merit, melakukan pemetaan guna mengetahui sejauh mana sistem merit telah diterapkan di masing-masing instansi pemerintah. Informasi tersebut digunakan untuk pembuatan kebijakan dan pembinaan.

Apa Tujuan Sistem Merit?



1. Merekrut ASN yang profesional dan berintegritas, serta menempatkan mereka pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya.

2. Mempertahankan ASN melalui pemberian kompensasi yang adil dan layak.

3. Mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat.

4. Melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit (nepotisme, primordialisme).



Seleksi Terbuka untuk Mendapatkan Pejabat Yang Kompeten dan Berintegritas

Salah satu bentuk penerapan sistem merit adalah pelaksanaan seleksi terbuka dan kompetitif bagi pengisian jabatan pimpinan tinggi (JPT). Tujuan seleksi terbuka adalah untuk:

- Memastikan kandidat dipilih semata-mata berdasarkan pertimbangan yang obyektif dan melalui proses yang kompetitif;
- Menghindari pengangkatan dan promosi yang didasarkan pada hubungan politik dan pribadi;
- Menjamin pengangkatan pejabat hanya dari pelamar yang memenuhi persyaratan.

Seleksi Terbuka untuk Mengatasi Spoil System dan Mencegah Korupsi

Seleksi terbuka merupakan salah satu cara untuk memilih pejabat pimpinan tinggi secara obyektif dan juga diharapkan dapat mengurangi praktek pengangkatan Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) yang didasarkan pada koneksi politik yang mendorong terjadinya keberpihakan dalam pembuatan kebijakan maupun penyelenggaraan pelayanan publik. Ketidaknetralan pegawai ASN sangat merugikan masyarakat.

Seleksi terbuka cukup berhasil mengurangi praktek *spoil system*, namun hasil seleksi terbuka kadang-kadang tidak sesuai dengan kebutuhan instansi, pegawai tidak dipersiapkan dengan baik untuk menduduki jabatan pimpinan. Untuk menjamin ketersediaan para calon pemimpin yang sesuai kebutuhan saat ini dan di masa mendatang maka instansi harus membangun sistem merit dalam manajemen ASN di instansinya secara lebih komprehensif. Penyiapan dimulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen calon pegawai, pembinaan karier, manajemen kinerja sampai dengan penyediaan sistem *reward and punishment* guna mempertahankan pegawai yang potensial.

Manajemen Berbasis Merit untuk menyiapkan ASN yang berkualitas

Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit

Sesuai dengan kewenangannya, KASN telah membangun sistem penilaian mandiri penerapan sistem merit di instansi pemerintah. Instrumen tersebut disusun dengan tujuan untuk:

1. Menjaga konsistensi dan obyektivitas dalam KASN melakukan penilaian penerapan sistem merit di instansi pemerintah;
2. Menyediakan acuan bagi instansi pemerintah dalam membangun sistem merit di instansinya masing-masing.

Metode yang digunakan adalah *self-assessment* berdasarkan 8 kriteria dan tata cara yang ditetapkan dalam Peraturan KASN No. 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Kriteria Penilaian Penerapan Sistem Merit

1. Mempunyai rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun yang dirinci menurut jenis dan jenjang jabatan dan disusun berdasarkan Analisa Jabatan (disusun berdasarkan Anjab dan ABK), dengan mempertimbangkan pegawai yang memasuki masa pensiun.
2. Melakukan rekrutmen pegawai secara terbuka dan kompetitif, baik dari jalur CPNS, PPPK, dan juga dari PNS yang berasal dari instansi lain.
3. Mempunyai kebijakan dan program pengembangan karier yang dimulai dengan pemetaan talenta, analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja, strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan, serta pembentukan *talent pool* dan rencana suksesi.
4. Menerapkan manajemen kinerja yang dimulai dengan penetapan target kinerja, evaluasi kinerja secara berkala dengan menggunakan metode yang obyektif, menganalisis kesenjangan kinerja, dan mempunyai strategi untuk mengatasinya.
5. Mengaitkan kebijakan penggajian, pemberian penghargaan, dan promosi dengan kinerja dan disiplin.
6. Melaksanakan promosi, mutasi secara obyektif dan transparan didasarkan pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan *talent pool*.
7. Memberi perlindungan agar pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memberi pelayanan kepada publik.
8. Mempunyai sistem pendukung seperti sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi, *assessment center*, dan aplikasi lainnya yang mendukung pelaksanaan manajemen ASN.

Kategori Tingkat Penerapan Sistem Merit

1. Kategori I "Buruk" (Nilai 100 - 174) :
 - Prinsip merit baru diterapkan pada beberapa aspek manajemen ASN.
 - Instansi perlu dibina secara intensif.
2. Kategori II "Kurang" (Nilai 175 - 249):
 - Prinsip merit sudah diterapkan pada sebagian aspek manajemen ASN.
 - Instansi masih perlu dibina.
3. Kategori III "Baik" (Nilai 250 - 324):
 - Prinsip merit sudah diterapkan pada sebagian besar aspek manajemen ASN.
 - Instansi dapat dikecualikan dari pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian JPT, namun dengan pengawasan KASN dan dievaluasi setiap tahun.
4. Kategori IV "Sangat Baik" (Nilai 325 - 400):
 - Prinsip merit sudah diterapkan pada seluruh aspek manajemen ASN.
 - Instansi dapat dikecualikan dari pelaksanaan seleksi terbuka pengisian JPT dievaluasi oleh KASN setiap 2 (dua) tahun.

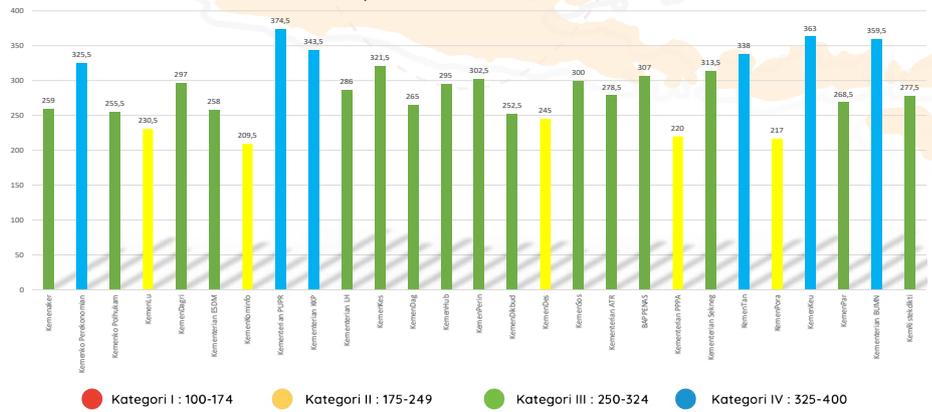
Pemetaan Penerapan Sistem Merit

Pemetaan terhadap penerapan sistem merit di lingkungan instansi pemerintah dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Mendapatkan informasi yang akurat terkait tingkat penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansi pemerintah guna penyusunan kebijakan nasional dalam mendorong pelaksanaan sistem merit secara efektif.
2. Mengevaluasi pelaksanaan penerapan sistem merit di masing-masing instansi pemerintah guna menyediakan *baseline* data bagi KASN dalam melakukan pengawasan dan pembinaan.
3. Menyediakan masukan bagi instansi pemerintah yang dinilai dalam menyempurnakan sistem merit yang telah dibangun.

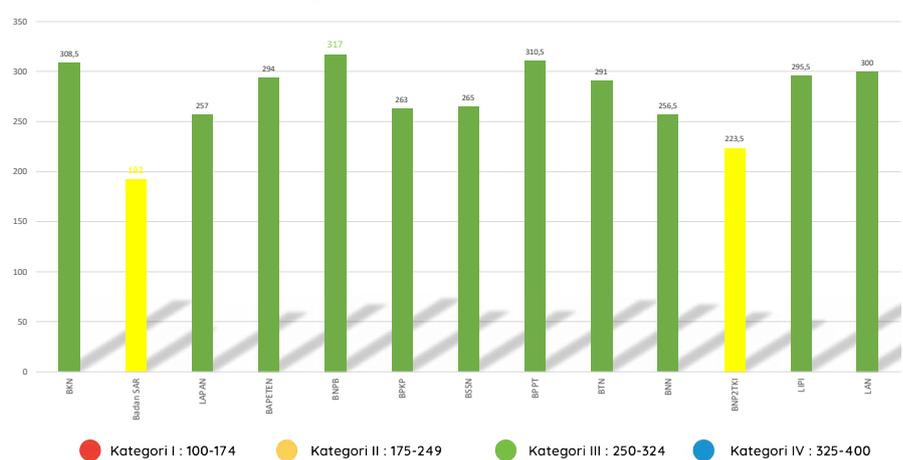
Untuk tahun 2018, pemetaan dilakukan terhadap seluruh Kementerian, Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK), dan Pemerintah Provinsi. Hasil pemetaan penerapan sistem merit di Kementerian dapat dilihat pada Gambar 1, pemetaan penerapan sistem merit di LPNK dapat dilihat pada Gambar 2, dan Pemetaan Penerapan Sistem Merit di Pemerintah Provinsi pada Gambar 3, sebagai berikut:

Gambar 1. Peta Penerapan Sistem Merit Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Beberapa Kementerian Tahun 2018



Sumber: Hasil Survey dan Kajian, Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem, KASN 2018

Gambar 2. Peta Penerapan Sistem Merit Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Beberapa Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) Tahun 2018



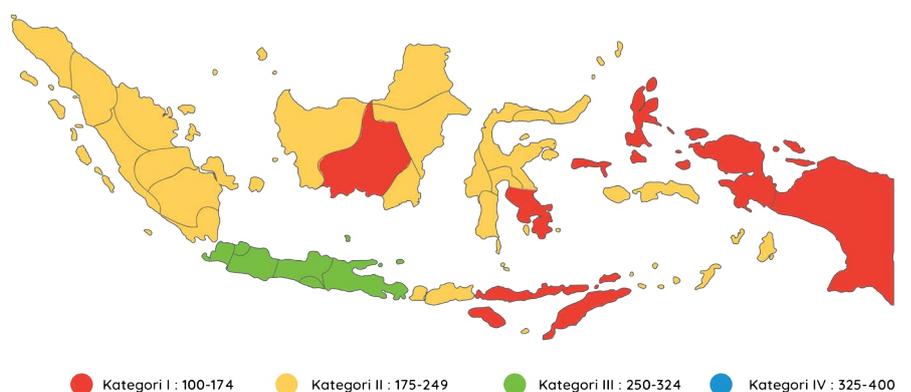
Sumber: Hasil Survey dan Kajian, Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem, KASN 2018

Peta Penerapan Sistem Merit

Pada tingkat pusat, mayoritas Kementerian dan LPNK sudah mencapai kategori III, yang artinya sudah memenuhi sebagian besar kriteria sistem merit. Sementara itu yang sudah mencapai kategori IV baru ada 6 Kementerian.

Sedangkan pada tingkat provinsi, mayoritas Pemerintah Provinsi masih berada di kategori II, artinya baru memenuhi sebagian kriteria yang ditetapkan. Terdapat 6 provinsi yang sudah mencapai kategori III dan semuanya berada di Pulau Jawa. Sedangkan untuk wilayah Timur, masih terdapat provinsi yang masuk dalam kategori I.

Gambar 3. Peta Penerapan Sistem Merit Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Provinsi Tahun 2018



Sumber: Hasil Survey dan Kajian, Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem, KASN 2018



Rekomendasi Kebijakan

Untuk menjawab tantangan sebagaimana diuraikan di atas, maka diusulkan rekomendasi sebagai berikut:

1. Menyediakan peraturan perundang - undangan yang diperlukan bagi pelaksanaan UU ASN, khususnya terkait pangkat dan jabatan, pedoman pola karier dan lain - lain.
2. Mendorong dan membina Instansi Pemerintah yang tingkat penerapan sistem merit manajemen ASNnya masih belum baik (Kategori I dan II) untuk meningkatkan penerapan sistem meritnya ke kategori yang lebih baik ke depan.
3. Melakukan akreditasi terhadap *assessment center* dan sertifikasi asesor.
4. Menyempurnakan Peraturan perundang-undangan terkait manajemen kinerja dan membina pelaksanaannya agar penilaian kinerja lebih terukur dan obyektif.
5. Menyiapkan peraturan dan pedoman terkait penyusunan strategi dan program diklat yang didasarkan pada kesenjangan kompetensi dan kinerja.
6. Meningkatkan efektivitas kerjasama antara KASN dan instansi terkait, khususnya KemenPANRB, BKN dan LAN dalam rangka penguatan pembinaan penerapan sistem merit.
7. Mendorong Instansi Pemerintah menyediakan dukungan anggaran dalam penyiapan manajemen ASN yang berbasis merit.

Tantangan Ke Depan

1. Memperkuat penerapan sistem merit manajemen ASN yang mendukung pencapaian visi dan misi instansi.
2. Membangun sistem pembinaan karier yang berkelanjutan, yang dimulai sejak mereka diterima menjadi pegawai sampai mereka mengakhiri masa jabatannya, agar dapat menjalankan tugasnya secara profesional.
3. Mengembangkan manajemen kinerja untuk memastikan masing-masing pegawai dapat mencapai target yang telah diturunkan dari visi, misi dan tujuan instansi.
4. Menyusun kebijakan penggajian, penghargaan yang dikaitkan dengan kinerja dan disiplin untuk menjadi *reward and punishment* yang efektif dalam mendorong kinerja serta membentuk budaya kerja yang lebih produktif.
5. Menyiapkan para calon pemimpin yang dibutuhkan instansi dalam jangka pendek maupun jangka panjang dengan membangun *Talent Pool* yang berkesinambungan melalui upaya peningkatan kapasitas pegawai secara konvensional maupun non-konvensional.

Penutup

Kesimpulan

Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansi pemerintah merupakan sesuatu yang "*urgent*", sebagai upaya untuk mewujudkan ASN yang profesional, guna mendukung tercapainya tujuan reformasi birokrasi, yaitu birokrasi yang efisien, efektif, dan melayani.

Perubahan yang cepat secara global harus diantisipasi oleh pemerintah dengan membangun *human capital* di sektor pemerintahan agar Indonesia mampu bersaing di tingkat global dan Indonesia dapat masuk dalam kelompok *middle-upper countries*.

Hasil pemetaan penerapan Manajemen ASN yang telah dilakukan KASN di seluruh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Provinsi menunjukkan 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. Komitmen yang tinggi dari pimpinan instansi sangat diperlukan dalam mewujudkan manajemen ASN yang berbasis merit.

Sekretariat:

Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)

Alamat:

Jl. Letjen M.T. Haryono No.Kav. 52-53, RT.3/RW.4, Cikoko, Pancoran, Kota Jakarta Selatan Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13630 Telp: 021 - 7972098

Daftar Pustaka

- Komisi Aparatur Sipil Negara. 2018. *Hasil Pengkajian Pemetaan Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah*. Jakarta: Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem, KASN.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. 2017. *Peraturan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Instansi Pemerintah*. Jakarta: Kemenhumkam.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2014. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah*. Jakarta: Kemenhumkam
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2018. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Kemenhumkam.
- Republik Indonesia. 2014. *Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)*. Jakarta: Kemenhumkam.
- Republik Indonesia. 2017. *Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Kemenhumkam.

