



JURNAL UMKM, MANEJEMEN, DAN AKUNTANSI

<https://e-journalbattuta.ac.id/index.php/juma>



Penerapan Kebijakan Sistem Merit Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Dedeng Irawan¹, Mela Novita Rizki², Adek Apriyandi³

¹Manajemen, STIM Sukma, Indonesia

²Akuntansi, Universitas Battuta, Indonesia

³Akuntansi, Universitas Battuta, Indonesia

Correspondensi: dedeng680@gmail.com

ABSTRAK

Sistem merit yang diterapkan di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal sejak tahun 2015 lalu telah mendapatkan pengakuan dari Pemerintah. Pada tahun 2019 Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal meraih predikat sangat baik dalam penilaian Indeks Sistem Merit (Merit System Index) yang dilakukan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi lebih jauh tentang mengapa Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal menerapkan sistem merit, apa saja yang telah dilakukan, dan bagaimana melakukannya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif-eksploratif, pengumpulan berbagai data/informasi pendukung sejak diterapkannya sistem merit (2015-2020), wawancara terbatas dengan para pengambil kebijakan dilakukan dan menggunakan teknik participation observer. Hasilnya bahwa penerapan sistem merit di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dilakukan sesuai dengan prinsip dan tahapan kebijakan yang ada. Komitmen pimpinan dan konsistensi dalam penerapan kebijakan sistem merit menjadi faktor determinan.

Kata kunci : *Sistem Merit, Pegawai Negeri Sipil, Profesionalisme*

PENDAHULUAN

Tantangan seabad Indonesia merdeka, 2045 bukan tantangan mudah. Pada saat itu Produk Domestik Bruto Indonesia (PDB) perkapita Indonesia diprediksi mencapai US\$ 23.199. Indonesia diperkirakan masuk dalam klaster Negara Maju dengan PDB terbesar kelima di dunia yakni US\$ 7,4 triliun. Ketimpangan antarwilayah diperkirakan berkurang. Peranan Kawasan Timur Indonesia, yang sebelumnya berkontribusi minimal terhadap pertumbuhan ekonomi, meningkat drastis hingga mencapai 25% (Presiden Republik Indonesia, 2020:19).

Tantangan yang dihadapi oleh ASN dalam mencapai tujuan tersebut semakin banyak dan berat, baik berasal dari luar maupun dalam negeri yang menuntut ASN Indonesia untuk meningkatkan profesionalitasnya dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sebagai contoh, perkembangan teknologi komunikasi dan transportasi menjadikan aksesibilitas menjadi semakin mudah untuk berhubungan dari suatu negara ke negara lain, globalisasi ekonomi menjadi semakin nyata yang ditandai dengan persaingan yang tinggi di tingkat internasional. Ketentuan-ketentuan yang berlaku secara internasional harus dapat diikuti oleh birokrasi Indonesia dengan baik jika kita ingin dapat memenangkan persaingan tersebut.

Untuk mewujudkan birokrasi yang profesional dalam menghadapi tantangan tantangan tersebut, pemerintah melalui Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah bertekad untuk mengelola aparatur sipil negara menjadi semakin professional. Undang-undang ini merupakan dasar dalam manajemen aparatur sipil negara yang bertujuan untuk membangun aparat sipil negara yang memiliki integritas, profesional dan netral serta bebas dari intervensi politik, juga bebas dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat

Tata kelola pemerintahan yang baik menjamin peningkatan investasi yang secara tidak langsung meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya, pengelolaan pemerintahan yang buruk, yang ditunjukkan oleh korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), berpengaruh terhadap penurunan tingkat investasi, menurunkan produktifitas belanja publik, mendistorsi alokasi sumber daya dan pada akhirnya berimbas pada terhambatnya pertumbuhan ekonomi (Lutfi et al., 2020). Penerapan tata kelola pemerintahan yang baik, yang salah satunya melalui penerapan sistem merit dalam merekrut pejabat tingginya, dapat memecahkan berbagai permasalahan ketidakefisienan (smashed the in efficiency) sistem administrasi negara yang lama, dimana korupsi dan nepotisme terjadi (Davis, 2006). Merit system sebagai salah satu bentuk reformasi kepegawaian berkorelasi terhadap kualitas birokrasi dalam suatu negara, sekaligus merupakan syarat mutlak untuk menjamin tata kelola pemerintahan yang profesional (Stancetik, 2020).

Tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif dan terpercaya merupakan misi presiden Joko Widodo. Misi ini untuk mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong adalah tepat. Misi tersebut menjadi landasan utama pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Presiden menetapkan lima arahan utama sebagai strategi pencapaian misi pemerintah tersebut (Presiden Republik Indonesia, 2020) adalah sebagai berikut:

1. Pertama, pembangunan SDM pekerja keras yang dinamis, produktif, terampil, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi didukung dengan kerja sama industri dan talenta global.
2. Kedua, melanjutkan pembangunan infrastruktur untuk menghubungkan kawasan produksi dengan kawasan distribusi, memudahkan akses ke kawasan wisata, mendongkrak lapangan kerja baru, dan mempercepat peningkatan nilai tambah perekonomian rakyat.
3. Ketiga, menyederhanakan segala bentuk regulasi dengan pendekatan Omnibus Law, terutama menerbitkan dua kebijakan nasional: Undang-Undang Cipta Lapangan Kerja dan Undang-Undang Pemberdayaan Usaha Kecil Menengah dan Koperasi (UKMK).
4. Keempat, memprioritaskan investasi untuk penciptaan lapangan kerja, memangkas prosedur dan birokrasi yang panjang, dan menyederhanakan eselonisasi.
5. Kelima, melakukan transformasi ekonomi dari ketergantungan SDA menjadi daya saing manufaktur dan jasa modern yang memiliki nilai tambah tinggi bagi kemakmuran bangsa demi keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Pemerintah menghadapi tantangan yang tidak mudah lima tahun ke depan. Setidaknya ada empat tantangan dalam lima tahun ke depan yang perlu diperhatikan (Presiden Republik Indonesia, 2020) yaitu sebagai berikut:

1. Pertama, terkait dengan profesionalitas ASN. Data Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menunjukkan bahwa dari 34 Kementerian, baru 6 Kementerian yang menerapkan sistem merit dengan sangat baik. Proses pengambilan keputusan juga tidak efisien karena panjangnya hierarki eselonisasi. Dari sisi kompetensi, jumlah tenaga spesialis di lingkungan ASN masih kurang, serta rendahnya kompetensi dan tingkat pendidikan ASN. Dari sisi distribusi, persebaran ASN dengan keahlian tertentu/fungsional belum berbasiskan sektor unggulan kewilayahan juga belum merata. Belum lagi intervensi politik terutama dari kepala daerah dalam pengelolaan kepegawaian.
2. Kedua, dari aspek kelembagaan, masih terdapat tumpang tindih tugas dan fungsi antarlembaga pemerintah pusat (Kementerian, Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK), Lembaga Non Struktural (LNS). Tumpang tindih tersebut disebabkan oleh belum adanya penataan tugas dan fungsi dari lembaga-lembaga tersebut. Fragmentasi tugas dan fungsi tersebut mempersulit pola koordinasi antarlembaga sehingga tata kelola menjadi tidak efektif.
3. Ketiga, pada aspek pelayanan publik, data Ombudsman RI menunjukkan bahwa jumlah pengaduan masyarakat meningkat signifikan dari 6.859 di tahun 2015 menjadi 8.314 pada tahun 2018, mayoritas pengaduan terkait penundaan berlarut dan penyimpangan prosedur.
4. Keempat, dari sisi akuntabilitas, data Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) tahun 2018 menunjukkan masih terdapat permasalahan sistem pengendalian internal dan ketidakpatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan dan praktik korupsi.

Persoalan mendesak yang perlu penyelesaian secara cepat adalah terkait dengan persoalan profesionalitas ASN. Persoalan ini masuk sebagai prioritas pertama presiden dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024, khususnya dalam mendukung percepatan transformasi ekonomi melalui peningkatan pelayanan publik. Salah satu faktor pengungkit profesionalitas ASN adalah kebijakan sistem merit. Keberadaan sistem merit sangat penting bagi manajemen ASN. Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 51 menyatakan bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit.

Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan faktor politik, ras, agama, asal usul, jenis kelamin, dan kondisi kecacatan. Ini berarti keseluruhan aspek dalam manajemen ASN, mulai dari aspek perencanaan ASN hingga pemberhentiannya didasarkan atas sistem merit. Hasil kajian Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), sampai saat ini hanya 6 Kementerian/Lembaga Non Kementerian (K/L) yang masuk kategori baik dan sangat baik. Keenam K/L tersebut adalah Kementerian Keuangan (kategori IV/sangat baik), Kementerian BUMN (kategori IV/sangat baik), Kementerian PUPR (kategori IV/sangat baik), Kementerian Kelautan dan Perikanan (kategori IV/sangat baik) dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (kategori III/baik) (KASN, 2018:14).

Data ini mengonfirmasi bahwa kebijakan reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik, masih menghadapi tantangan dan kendala yang tidak mudah. Profesionalisme ASN yang diharapkan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan cita-cita bangsa dan tujuan negara, masih belum berfungsi normal. Meskipun demikian, pemerintah dalam lima tahun ke depan menargetkan K/L masuk dalam kategori III/baik sebanyak 100%, sedangkan provinsi 85% (Presiden Republik Indonesia, 2020:261). Optimisme pemerintah dalam pencapaian indeks sistem merit ini menunjukkan kesiapan pemerintah dalam menghadapi tantangan dan kendala dalam mengakselerasi profesionalisme ASN.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif-eksploratif dengan lokus di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Jika dilihat dari karakteristiknya, penelitian ini termasuk jenis penelitian studi kasus (case study). Teknik pengumpulan data/informasi dilakukan melalui tiga cara yakni: pertama, mengumpulkan berbagai data/informasi berupa berbagai laporan kegiatan terkait penerapan sistem merit sejak perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasinya selama kurun waktu 2015- 2020; kedua, melakukan wawancara terbatas dan mendalam (indepth interview) dengan berbagai narasumber yang merupakan para pengambil kebijakan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal; dan ketiga, melakukan participation observer yakni terlibat dan menjadi bagian dari proses, sehingga menemukan pengalaman yang berharga secara utuh dalam penerapan sistem merit (Dwiyanto, 2016).

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap best practices yang dilakukan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dalam penerapan sistem merit ini. Penelitian studi kasus ini digunakan untuk mengeksplorasi data/informasi, memperdalam pengetahuan, dan mencari ide-ide baru mengenai suatu gejala tertentu, menggambarkan fenomena sosial yang berkembang, dan menjelaskan bagaimana terjadinya suatu fenomena sosial untuk merumuskan masalah secara terperinci (Mudjiyanto, 2018). Penelitian terhadap fenomena empiris dan kontekstual dalam suatu obyek penelitian tertentu akan memperkaya atau memperbanyak variabel menarik yang dapat ditemukan. Inilah karakter studi kasus dalam sebuah penelitian. Berbagai fenomena itu jika dieksplorasi lebih dalam akan memandu penyelesaian masalah penelitian yang diangkat oleh peneliti (Dul & Hak, 2008).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Beberapa Upaya Penerapan Sistem Merit

Pada periode kepemimpinan pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal telah melakukan mekanisme pemilihan melalui proses seleksi terbuka dengan melakukan penerapan sistem merit. Penerapan sistem merit pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dimulai sejak seleksi terbuka kepala Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dimulai. Rekrutmen secara terbuka jabatan pimpinan tinggi ini sebagai imbas kebijakan pengarusutamaan (mainstreaming) reformasi birokrasi di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, yang menurut penilaian pimpinan, para pejabat pimpinan tinggi dan staf di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal belum reform-minded. Menurutnya, sebagai sebuah

instansi yang memperoleh mandat untuk memimpin pelaksanaan reformasi birokrasi, semua orang di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal harus memiliki reform-minded. Setidaknya ada tiga alasan semua orang di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal harus memiliki reform-minded (Dwiyanto, 2016) yaitu sebagai berikut:

1. Pertama, memastikan bahwa reformasi birokrasi dan nilai-nilai yang mendasarinya diinternalisasikan ke dalam nilai-nilai penting dan diterjemahkan dan visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
2. Kedua, menerjemahkan reformasi birokrasi dan nilai-nilainya ke dalam fungsi dan aktifitas instansi pemerintahan.
3. Ketiga, mereformasi struktur instansi pemerintahan agar sesuai dengan misi dan mandat baru menjadi penggerak reformasi birokrasi.

Rekrutmen terbuka untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi, saat itu, tentu menjadi sebuah gebrakan penting duet kepala dan sekretaris pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Keduanya telah berhasil meletakkan landasan yang kuat, bukan hanya dalam pelebagaan prinsip merit, namun juga dalam membangun imparialitas birokrasi dan aparturnya. Menurut Agus Dwiyanto (2016), selama ini rekrutmen pejabat publik, terutama di daerah, amat ditentukan oleh nepotisme, kontribusi dalam pilkada, dan faktor-faktor subjektif lainnya. Peristiwa seperti ini terjadi secara masif di daerah. Sayangnya, saat itu pemerintah pusat belum memiliki instrumen yang efektif untuk menghentikan politisasi birokrasi dan aparturnya. Baru setelah lahirnya Undang-Undang (UU) No. 5 Tahun 2014 Tentang ASN, pelaksanaan rekrutmen terbuka jabatan pimpinan tinggi tidak hanya memiliki basis legal yang kuat, tetapi juga memiliki dukungan akal sehat (Dwiyanto, 2016).

Langkah Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yang berani ini patut diapresiasi karena melawan tradisi yang berlaku selama ini, dimana pengangkatan pejabat pimpinan tinggi, seolah-olah menjadi privilege dari menteri yang mengoordinasikannya.

Kepala kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal telah membuat privilege yang dimilikinya, sangat mungkin calon yang terseleksi bukan orang yang dikenal dan diketahui karakternya. Bagi seorang pemimpin dalam sebuah instansi, hal ini tidak mudah karena mereka pada umumnya cenderung memilih orang yang telah dikenal, memiliki loyalitas, afiliasi politik yang sama, dan pertimbangan subyektif lainnya (Dwiyanto, 2016).

Penerapan sistem merit di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal mendapatkan momentumnya pasca setelah berhasil menerapkan system merit pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Selain itu, komitmen pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dalam mengawal penerapan sistem merit juga dapat dilihat dalam melaksanakan berbagai ketentuan kebijakan yang ada. Setidaknya terdapat empat payung hukum yang dijadikan dasar dalam penerapan kebijakan sistem merit: Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN); Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS); Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN); dan Peraturan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017 Tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Instansi Pemerintah.

Berdasarkan ketentuan 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 secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Sedangkan manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sesuai dengan ketentuan pasal 51 UU ASN, manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit, maka idealnya seluruh proses manajemen ASN akan menghasilkan ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Hal ini sesuai dengan tujuan penerapannya yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan rekrutmen, seleksi, dan promosi berdasarkan kompetensi yang terbuka dan adil dengan menyusun perencanaan SDM Aparatur secara berkelanjutan;
2. Memperlakukan pegawai ASN secara adil dan setara;
3. Mengelola pegawai ASN secara efektif dan efisien;
4. Memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dengan memperhatikan hasil kerjanya;
5. Memberikan penghargaan atas kinerja pegawai yang tinggi;

6. Memberikan hukuman atas pelanggaran disiplin;
7. Menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat;
8. Menerapkan pengisian jabatan dengan uji kompetensi sesuai standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan;
9. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada pegawai ASN;
10. Melaksanakan manajemen kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi;
11. Melindungi pegawai ASN dari intervensi politik dan tindakan kesewenang-wenangan ;
12. Memberikan perlindungan kepada pegawai.

Jika disederhanakan, tujuan manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem

1. Pertama, merekrut ASN yang profesional dan berintegritas, serta menempatkan mereka pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya;
2. Kedua, mempertahankan ASN melalui pemberian kompensasi yang adil dan layak;
3. Ketiga, mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan pelatihan;
4. Keempat melindungi karir ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit seperti nepotisme dan primordialisme.

Pencapaian terhadap tujuan sistem merit dalam manajemen ASN bergantung pada komitmen pemangku kepentingan, khususnya Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), Pejabat yang Berwenang, pejabat pengelola kepegawaian dan pegawai ASN benar-benar memegang prinsip-prinsip sistem merit. Sebagaimana tertuang dalam pasal 162 PP Nomor 11 Tahun 2017 bahwa pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit. Adapun prinsip-prinsip dalam sistem merit adalah sebagai berikut:

1. Seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan;
2. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
3. Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
4. Memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;
5. Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang obyektif dan transparan;
6. Menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai ASN;
7. Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
8. Memberikan perlindungan kepada pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh pegawai.

Berdasarkan hasil pemetaan penerapan sistem merit dalam manajemen aparatur sipil Negara (ASN) di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal masuk dalam kategori IV atau sangat baik. Ini berarti kinerja penerapan sistem meritnya sangat baik, hal ini berarti penerapan sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal telah berhasil.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 40 Tahun 2018, penilaian penerapan sistem merit dilakukan dengan menggunakan metode penilaian mandiri (self assessment), dimana Tim Penilai Instansi yang dibentuk oleh PPK melaksanakan penilaian berdasarkan kriteria dan sub-kriteria yang telah ditetapkan. Hasil penilaian kemudian disampaikan kepada PPK, sedangkan kategori penilaiannya adalah sebagai berikut:

1. Kategori I (nilai 100-174), dengan indikator berwarna merah menunjukkan bahwa instansi dinilai 'BURUK'. Instansi dalam kategori ini masih perlu dibimbing intensif untuk dapat memenuhi persyaratan yang diharapkan dalam penerapan sistem merit manajemen ASN.
2. Kategori II (nilai 175-249), dengan indikator berwarna kuning, menunjukkan bahwa instansi dinilai 'KURANG'. Instansi dalam kategori ini perlu dibimbing untuk melengkapi berbagai persyaratan sistem merit dalam manajemen ASN.
3. Kategori III (nilai 250-324), dengan indikator berwarna hijau, menunjukkan bahwa instansi dinilai 'BAIK'. Instansi dalam kategori ini masih perlu menyempurnakan berbagai persyaratan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansinya, tetapi sudah dapat menerapkan seleksi terbatas dari *talent pool* dengan pengawasan KASN serta dievaluasi setiap tahun.
4. Kategori IV (nilai 325-400), dengan indikator berwarna biru, menunjukkan bahwa instansi dinilai 'SANGAT BAIK'. Instansi dalam kategori ini menunjukkan bahwa sebagian besar persyaratan sudah dipenuhi dan sudah dapat diizinkan untuk menjalankan seleksi terbatas di instansinya melalui *talent pool* dan dievaluasi setiap dua tahun.

Alasan Penerapan Sistem Merit

Lahirnya UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dilatarbelakangi oleh sebuah harapan besar bahwa pembangunan ASN yang berintegritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat sangat perlu. Keberadaannya sangat diperlukan untuk merespon Visi Indonesia 2045. Sistem merit sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan menjadi pendekatan yang tepat untuk merespon mandat UU ASN tersebut.

Sebagai sebuah knowledge institution yang mendapatkan mandat untuk mengembangkan administrasi negara dan meningkatkan kompetensi SDM penyelenggara pemerintah daerah, kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal memiliki peran strategis untuk berkontribusi dalam mencapai visi Indonesia tersebut melalui pembangunan aparatur Negara. Berbagai pengalamannya dalam menerapkan sistem merit sangat penting untuk disosialisasikan dan didiseminasikan. Sebagai jawaban atas tiga pertanyaan penelitian ini, maka berikut disampaikan tiga kesimpulan penting yang perlu digaris bawahi bahwa setidaknya terdapat enam alasan kenapa Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal menerapkan sistem merit yaitu sebagai berikut:

1. Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal berharap dalam proses rekrutmen pejabat tinggi tidak ada korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN);
2. Tidak ada politisasi birokrasi, sehingga prosesnya dapat berjalan secara netral untuk menghasilkan kualitas pemimpin yang kompeten dan kaya akan rekam jejak yang baik;
3. Sistem merit diharapkan mampu menjawab problem ketidakefisienan (*smashed the inefficiency*) yang terjadi pada penerapan sistem administrasi negara yang lama, dimana korupsi dan nepotisme terjadi;
4. Mempertimbangkan profesionalisme aparatur, karena sistem merit mampu merekrut pegawai dengan kemampuan dan kompetensi unggul lebih penting dan bermanfaat bagi organisasi dari pada pilihan dan pertimbangan senioritas dan usia;
5. Menciptakan dan membangun budaya persaingan yang kompetitif sebagai bekal menghadapi tantangan masa depan;
6. Karena sistem merit dapat mendorong pelaksanaan percepatan kebijakan reformasi birokrasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Hasil wawancara terhadap pejabat pimpinan tinggi madya dan utama pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal menunjukkan bahwa sistem merit merupakan langkah transformatif tata kelola pembinaan ASN. Tahapannya dimulai dari sistem rekrutmen hingga pengangkatan dalam jabatan. Aspek yang dipertimbangkan sebagai dasar merit adalah kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Menurut kepala kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, ketiga aspek dalam sistem merit ASN ini membawa pola perubahan pembinaan manajemen ASN yang selama ini berada pada konsep comfort zone ke arah competitive zone. "Jika pada ketentuan sebelumnya pengangkatan dalam jabatan mensyaratkan masa kerja (pangkat/golongan) tertentu yang bisa ikut pengisian jabatan, maka pola pembinaan manajemen PNS dalam PP No. 11 Tahun 2017 ini tidak akan memberlakukan lagi syarat pangkat/golongan ruang dalam pengangkatan ke dalam jabatan". Di bagian lain, salah satu pejabat pimpinan tinggi mengatakan bahwa titik berat PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN adalah kualifikasi dan kompetensi jabatan yang dimiliki masing-masing individu pemangku jabatan. Ini akan memicu dan memacu kompetensi terbuka bagi para ASN.

Langkah Penerapan Sistem Merit

Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal menerapkan sistem merit, dengan merekrut jabatan tinggi secara kompetitif dan terbuka tidak secara langsung. Karena penerapan sistem merit membutuhkan transformasi organisasi terlebih dahulu. Kenapa Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal membutuhkan transformasi organisasi. Transformasi organisasi diperlukan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal merupakan upaya penguatan organisasi yang dilakukan sebagai upaya untuk menemukan dan menafsirkan kembali peran-peran strategis yang akan dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal pada masa mendatang berdasarkan situasi dan konteks aktual. Langkah transformasi organisasi yang berjalan mulai menemukan jalannya dan pada tahun 2012 terjadi titik balik dalam sejarah struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Mulai tahun tersebut dilakukan perubahan organisasi yang diarahkan pada perubahan dari fragmented structure menuju consolidated structure.

Pelaksanaan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dengan struktur organisasi lama, dimana fungsi Pendidikan dan Pelatihan dilaksanakan oleh dua deputi dan fungsi kajian dan litbang dilaksanakan oleh tiga deputi dinilai akan semakin memperkuat fragmentasi dalam struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten

Mandailing Natal. Koordinasi kebijakan serta pelaksanaan tugas akan semakin sulit untuk dioptimalkan yang berujung pada lemahnya sinergi antar unit dalam pencapaian tujuan organisasi. Kondisi ini, mendesak untuk diatasi dengan melakukan penyederhanaan struktur organisasi dimana satu kediklatan ditangani satu deputi, fungsi kajian dan litbang ditangani satu deputi, serta fungsi inovasi ditangani oleh satu deputi. Gagasan dasar yang ingin diwujudkan adalah agar struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal menjadi struktur yang terkonsolidasi. Dengan demikian, keruwetan terkait koordinasi kebijakan dan implementasi dapat diminimalisasi ke level terendah (Dwiyanto, 2015:6).

Pada tahun 2013 terbit Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 yang menjadi dasar hukum bagi terbentuknya struktur baru Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Menurut Dwiyanto (2015) dalam melaksanakan tugas tersebut, Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal menyelenggarakan fungsi antara lain:

1. Pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional tertentu di bidang administrasi negara;
2. Pengkajian administrasi negara di bidang kebijakan dan reformasi administrasi, desentralisasi dan otonomi daerah, sistem administrasi negara, dan hukum administrasi negara;
3. Pengembangan inovasi administrasi di bidang tata pemerintahan, pelayanan publik, serta kelembagaan dan sumber daya aparatur;
4. Pemberian fasilitas dan pembinaan terhadap kegiatan instansi Pemerintah di bidang administrasi negara;
5. Pembinaan, penjaminan mutu, dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya aparatur Negara.

Setelah itu gelombang rekrutmen jabatan pimpinan tinggi dilakukan. Dimulai dari kocok ulang para pimpinan yang sebenarnya masih menjabat, namun karena kebutuhan transformasi mereka diminta untuk mengikuti tahapan rekrutmen jabatan secara terbuka. Karena jumlahnya terbatas, maka pimpinan yang lama ditambah dengan para jabatan pimpinan tinggi pratama yang ada di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dan dari berbagai unsur eksternal terlibat dalam proses lelang jabatan ini.

Prosesnya dilakukan secara transparan, kompetitif dan terbuka, dan akhirnya terpilih wajah baru yang masih muda, sehingga senioritas, batasan usia menjadi tidak diperlukan lagi (Andersen, 2018). Proses pengisian jabatan pimpinan tinggi terus berjalan hingga periode terakhir Agus Dwiyanto. Meskipun secara tegas aturan pelaksanaannya terbatas, namun Agus Dwiyanto terus melakukan rekrutmen terbuka untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi pratama dalam rangka mengisi jabatan yang kosong karena perubahan struktur organisasi yang baru.

KESIMPULAN

Pemenuhan seluruh kriteria dan sub kriteria penilaian mulai dari aspek perencanaan kebutuhan jenjang jabatan, rekrutmen terbuka dan kompetitif, menerapkan manajemen kinerja secara terukur dan objektif, menerapkan kebijakan reward and punishment secara konsisten, melaksanakan promosi, mutasi secara transparan dan objektif, memberikan perlindungan dan pelayanan pegawai, sistem kepegawaian yang terintegrasi, assessment center dan berbagai aplikasi lainnya pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal tentu tidak mudah. Namun Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal mampu melakukannya dan dapat memenuhi seluruh prasyarat yang dibutuhkan sesuai dengan delapan kriteria penilaian sistem merit yang diatur dalam kebijakan yang berlaku. Inilah jawaban atas pertanyaan tersebut. Alasan utamanya adalah percepatan reformasi birokrasi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Salah satu langkah terpentingnya adalah dengan menerapkan sistem merit yang berbasis kualifikasi, kompetensi dan prestasi kerja. Ketiganya mampu mendorong profesionalisme ASN sebagaimana mandat UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Komitmen dan konsistensi dalam menerapkan standar kebijakan yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan. Ini adalah kunci, apakah memang sistem merit bias di jalan secara konsisten atau tidak. Dukungan dari seluruh stakeholders baik internal dan eksternal sangat penting. Karena sistem merit bukan hanya urusan internal pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal namun menyangkut berbagai pihak. Kita membutuhkan ekosistem atau lingkungan yang mendukung. Resistensi selalu ada. Namun, kita juga harus memahami bahwa mendapatkan SDM aparatur unggul dan berdaya saing juga penting dalam mendukung visi organisasi dan pelayanan public. Kekuatan tim internal sangat penting untuk menyukseskan sistem merit pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Pengembangan kompetensi di internal. Meskipun demikian, karena Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal mendapatkan pengecualian dalam menerapkan berbagai ketentuan terkait sistem merit, sebagaimana ketentuan dalam pasal 111 UU ASN, maka beberapa saran penting untuk dilakukan, antara lain: pertama, melakukan perbaikan secara terus menerus berbagai langkah penerapan

sistem merit yang dinilai lemah, apalagi feedback dari pihak eksternal akan membantu Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dalam menjaga konsistensi dalam penerapan sistem merit. Kedua, membangun corporate culture internal secara kontinum agar setiap pegawai tidak cenderung resisten terhadap perubahan. Ketiga, membangun kesadaran bersama bahwa untuk masuk ke dalam kelompok rencana suksesi (talent mapping) membutuhkan pengembangan kompetensi diri secara terus menerus dan tidak hanya berpangku tangan atau menunggu dipanggil untuk pengembangan. Membangun kesadaran yang demikian ini tidak bisa sekali, namun kedepan perlu lebih terencana.

DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, D. D. E. (2018). Does Meritocracy Lead to Bureaucratic Quality? Revisiting the Experience of Prussia and Imperial and Weimar Germany. *Social Science History*, 42(2), 245–268. <https://doi.org/10.1017/ssh.2017.48>
- Badan Kepegawaian Negara, (2022). Buku Statistik Aparatur Sipil Negara. Diterbitkan Bulan Juni Tahun 2022.
- Baimenov, Alikhan and Max Everest-Phillips (2015). Meritocracy for Public Service Excellence. UNDP Global Centre for Public Service Excellence (Singapore) and Regional Hub of Civil Services in Astana (Kazakhstan).
- Bappenas. (2013). Buku Evaluasi Paruh Waktu RPJMN 2010-2014. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Carlos, Cortazar Juan. Fuenzalida Javier., and L. M. (2016). Merit-based Selection of Public Managers: Better Public Sector Performance? An Exploratory Study (Issue September). Inter-American Development Bank.
- Dahlström, Carl. Victor Lapuente., and J. T. (2012). The Merit of Meritocratization: Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption. *Political Research Quarterly*, 65(3), 656–668. <http://www.jstor.org/stable/41635262>
- Darto, Mariman. (2013). Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Perubahan Organisasi di Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Borneo Administrator*, 9(3), 239–264. <https://doi.org/10.1108/09534819910263631>.
- Daryanto, A. (2007). Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Kebijakan Dan Manajemen PNS, IV, 1–13. <https://doi.org/10.1084/jem.50.6.713>
- Davis, J. (2006). Meritocracy in the civil service, 1853-1970. *Political Quarterly*, 77(1), 27–35. <https://doi.org/10.1111/j.1467-923X.2006.00778.x>
- Dul, J., & Hak, T. (2007). Case Study Methodology in Business Research. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.4324/9780080552194>
- Dwiputrianti, Septiana. (2018). Challenges with Implementation of the Merit System in the Open Recruitment of Government High Positions: The Case in Indonesia. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Volume 191. Asian Association for Public Administration Annual Conference (AAPA 2018). Atlantis Press.
- Dwiyanto, Agus. (2016). Memimpin Perubahan di Birokrasi Pemerintah: Catatan Kritis Seorang Akademisi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hak, J. D. T. (2008). Case Study Methodology in Business Research (First Edit). Elsevier Ltd.
- Ismail, Nurwita. (2019). Merit System dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karir Aparatur Negara. *Al'Adl*, X(1)
- Johnson, T., & Lewis, G. B. (2018). Inspecting the Merit System's "Pivotal Idea": Does Competitive Examination Increase the Qualifications and Quality of the U.S. Federal Service ? <https://doi.org/10.1177/0734371X18794808>
- Jorgensen, Lorna., Kelli Fairless., and W. D. P. (1996). Underground Merit Systems and the Balance Between Service and Compliance. *Review of Public Personnel Administration*, 16(2), 5–20. <https://doi.org/10.1177/0734371X9601600202>
- KASN. (2018). Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) (Edisi Pert). Komisi Aparatur Sipil Negara.
- Lutfi, A. F., Zainuri, Z., & Diartho, H. C. (2020). Dampak Korupsi Terhadap Pertumbuhan Ekonomi: Studi Kasus 4 Negara di ASEAN. *E-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 7(1), 30. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v7i1.16482>.
- Meyrina, Rr. Susana Andi. (2016). Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit system Guna Melaksanakan Undang-Undang aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 di Kementerian Hukum dan HAM. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum (JIKH)*, 10(2), 175 – 186
- Mudjiyanto, B. (2018). Tipe Penelitian Eksploratif Komunikasi. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 22(1), 65. <https://doi.org/10.31445/jskm.2018.220105>.
- Mutia Ali, D., Prasajo, E., & Jannah, L. M. (2017). The Transformation of Merit System in Indonesian Civil Servant Promotion System. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 5(04), 20–28. www.ijmas.org
- Noors, Adima Insan Akbar. (2019). Pengarusutamaan Manajemen Talenta dalam Tata Kelola MSDM Birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa (JIPSK)*, 4(2).

- Poocharoen, O. O., & Brillantes, A. (2013). Meritocracy in Asia Pacific: Status, Issues, and Challenges. *Review of Public Personnel Administration*, 33(2), 140–163. <https://doi.org/10.1177/0734371X13484829>.
- Prasojo, Eko. (2010). Reformasi Kepegawaian Indonesia: Sebuah Review dan Kritik. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 4(1).
- Presiden Republik Indonesia. (2020). Narasi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024.
- Rachmawati, Tutik. (2018). Jalan Panjang Mewujudkan Meritokrasi di Indonesia. Retrieved from .
- Ruhil, A. V. S., & Camões, P. J. (2003). What Lies Beneath: The Political Roots of State Merit Systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1), 27– 42. <https://doi.org/10.1093/jpart/mug006>.
- Stancetic, Veran. (2020). Spoils System Is Not Dead: The Development and Effectiveness of the Merit System in Western Balkans. *Croatian and Comparative Public Administration (CCPA)*, 20(3), 415-438
- Thoha, M. (2018). Sistem Merit dalam Pemerintahan. *Harian Kompas*
- USMSPB. (2020a). U.S. Merit Systems Protection Board Strategic Plan for Fiscal Year 2020 - 2024. USMSPB.
- USMSPB. (2020b). United States Merit Systems Protection Board Strategic Plan for FY 2020-2024. U.S. Merit Systems Protection Board. www.mspb.gov
- Wijaya, Andy Fefta dkk. (2019). Perspective Merit System On Placement Regulation Of High Level Official Civil Servants (A Case Study Of Placement Civil Servants In Local Government On Palembang). *HOLISTICA*, 10(2), 187-206.
- Woodard GS, et al (2021). The relationship between first-level leadership and inner-context and implementation outcomes in behavioral health: a scoping review.
- Zaman, M. S. (2015). Merit-Based Recruitment: The Key To Effective Public Administration In Bangladesh. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(3), 96. <https://doi.org/10.5296/jpag.v5i3.8216>