

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bagian penting dari penyelenggaraan pemerintahan negara adalah pengelolaan sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dirancang untuk mendukung seluruh sumber daya manusia untuk mencapai potensinya sebagai pegawai dan warga negara. Oleh sebab itu, birokrasi suatu negara tidak pernah lepas dari peran ASN di dalamnya. Hal tersebut merupakan salah satu faktor penting dalam reformasi birokrasi, dan tentunya juga penting untuk dikembangkan dalam rangka membangun birokrasi yang bersih dan kompeten. Di pihak instansi pemerintah, peningkatan kualitas harus dimulai dengan sistem yang benar-benar menjamin perolehan sumber daya yang berkualitas, pembinaan dengan pendidikan, pengembangan, dan pelatihan yang memungkinkan tersedianya tenaga operasional (Yudoyono, 2001).

Berbagai tuntutan pada era globalisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien menjadi ketentuan dalam persaingan. Sehingga menuntut adanya kemampuan sumber daya aparatur dalam melaksanakan urusan pemerintahan. Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) selalu menjadi sorotan di berbagai kalangan, bahkan hampir seluruh media massa memberi informasi terkait buruknya kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dinilai sangat kurang produktif, menghamburkan uang negara, kurang disiplin, dan beretos kerja yang rendah (Supriatna, 2020).

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa implementasi sistem merit adalah kewajiban yang perlu dilaksanakan oleh pemerintah agar dapat menciptakan sistem dan model birokrasi yang professional, akuntabel, dan bertanggungjawab dalam mengemban tugas dan pelaksanaannya. Dalam meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan negara yang baik maka perlu adanya pegawai pemerintah yang baik, profesional, bertanggungjawab, jujur, dan adil dengan menerapkan sistem rekrutmen yang baik. Penerapan rekrutmen birokrasi berdasarkan sistem merit di beberapa instansi pemerintah masih belum sepenuhnya maksimal dan optimal untuk diterapkan (Chairiah, 2020).

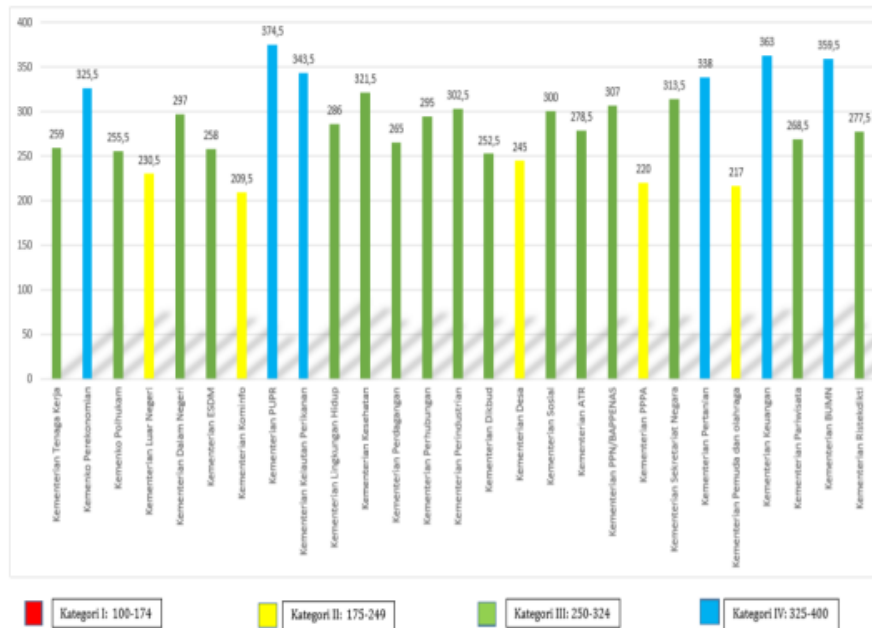
Dalam sistem merit ini sangat diharapkan akan terjadi perubahan reformasi birokrasi baik dalam hal pola pikir maupun budaya, sehingga mampu meningkatkan kinerja ASN menjadi kompeten dan profesional. Undang-undang ASN sangat diharapkan mampu membawa perubahan yang besar dalam birokrasi kita, mulai dari sistem perencanaan, pengadaan, pengembangan karir, penggajian, serta sistem dan batas usia pensiun (Defriadi, 2017)

Peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi bagian penting dalam perwujudan reformasi birokrasi dalam pemerintahan. ASN berperan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Kunci efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan birokrasi sangat tergantung pada kapasitas, kualitas, dan kinerja serta rekam jejak integritas para ASN,

yang saat ini jumlahnya kurang lebih sekitar 4,18 juta orang yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Birokrasi pemerintah pada era industri 4.0 dan transformasi digital diharapkan dapat mendukung pelayanan yang cepat dan responsif, inovatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perkembangan global. Seiring dengan hal tersebut, ASN dituntut memiliki kemampuan yang mendukung serta bersikap profesional dalam menghadapi perkembangan ekonomi yang penuh ketidakpastian (Komisi Aparatur Sipil Negara, 2020).

Melalui pelaksanaan sistem merit akan menghasilkan sesuatu hal yang baru dalam birokrasi di Indonesia dimana masih banyak dinilai oleh masyarakat bahwa birokrasi di Indonesia sangat bermasalah, bahkan jika menggunakan sistem promosi, yaitu penunjukan pejabat untuk menduduki suatu jabatan oleh pejabat yang lebih tinggi, yang kemungkinan akan menimbulkan KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) sehingga dengan adanya pelaksanaan sistem merit ini diharapkan akan tercipta Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sangat kompeten dalam menjalankan jabatannya, bersih dari KKN, serta berprestasi dalam proses pelayanan prima kepada masyarakat (Basri, 2018).

Gambar 1.1 Peta Penerapan Sistem Merit di Beberapa Kementerian tahun 2018



Akan tetapi, dalam penerapan sistem merit di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan yang harus diperbaiki oleh pemerintah, terutama dalam menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia. Dalam hasil penelitian Komisi Aparatur Sipil Negara pada tahun 2018 pada Gambar 1 menunjukkan bahwa peta implementasi sistem merit dalam manajemen ASN di beberapa kementerian rata-rata sudah tergolong baik, tetapi masih terdapat lima kementerian yang termasuk dalam kategori II, yakni kurang baik (KASN, 2018).

Pada penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sistem merit belum sepenuhnya diterapkan secara objektif dan optimal dalam proses seleksi terbuka di beberapa instansi pemerintah. Manajemen pengembangan karir ASN cenderung

menggunakan pendekatan tradisional yaitu karir tertutup, tidak dengan sistem terbuka dalam pendekatan yang modern. Sistem karir tertutup ini akan menghasilkan pegawai ASN yang kurang kompeten, berkinerja rendah dan tidak kompetitif (Defriadi, 2017).

Dalam kasus proses kenaikan pangkat, seleksi dan pengangkatan pejabat ASN tidak objektif, banyak yang bermotif politik dan adanya koneksi, bahkan ada yang dilakukan secara illegal seperti di Kabupaten Klaten dimana pegawai ASN dan Bupati terlibat suap. Kementerian Dalam Negeri telah memecat sekitar 200 Pegawai Negeri Sipil dalam upaya membersihkan Kementerian karena terlibat dalam korupsi dan pelanggaran lainnya. Praktik posisi jual beli mengarah pada kualitas pejabat tinggi yang buruk dalam birokrasi, hal ini menjadi terhambat dalam mewujudkan birokrasi di Indonesia yang efektif dan efisien. Praktik dari biaya transaksional di pemerintah daerah bukanlah suatu fenomena yang baru, terutama di daerah instansi pemerintah dengan tingkat kepatuhan yang sangat rendah dalam mengimplementasikan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN). Presiden Joko Widodo mengawasi praktik jual beli posisi jabatan dalam kepengurusan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam rapat terbatas tentang pengelolaan Aparatur Sipil Negara (Dwiputrianti, 2020).

Sistem merit diakui sebagai solusi untuk mengatasi berbagai penyakit administrasi birokrasi. Dalam kajian terkait dengan patologi birokrasi tersebut, konsep *spoil system* senantiasa dilihat sebagai kondisi yang menyebabkan munculnya

berbagai penyakit maupun unsur yang menyebabkan masalah dalam birokrasi (Sulistiyani & Rosidah, 2015).

Oleh sebab itu, dengan adanya penerapan dari sistem merit ini sangat diharapkan mulai dari pengangkatan pegawai, mutasi, promosi, penggajian, penghargaan, dan pengembangan karir dari pegawai itu sendiri sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, serta kinerja pegawai. Sebagai akibatnya sistem tersebut tidak hanya dapat mengakibatkan rasa keadilan pada setiap pegawai akan tetapi juga bisa mendorong adanya peningkatan kompetensi serta kinerja dari pegawai tersebut. Untuk mewujudkan sistem merit ini bisa dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku maka dibentuklah Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) untuk melaksanakan pengawasan terhadap implementasi norma dasar Aparatur Sipil Negara (ASN), kode etik, dan juga perilaku pegawai ASN (Nur Khobiburrohma et al., 2020)

Menempatkan pegawai yang telah lolos seleksi harus berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan dalam jabatan tertentu atau lebih dikenal dengan asas "*the right man in the right place and the right man behind the right job.*" Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa penempatan pegawai tidak bisa sembarang dilakukan, akan tetapi perlu melalui pertimbangan tertentu atau lebih sering disebut dengan analisis jabatan sesuai dengan kompetensi agar tidak menempatkan pegawai yang tidak berkompentensi pada suatu pekerjaan. (Dwiputrianti, 2020).

Upaya membangun sistem merit di Instansi Pemerintah melalui pelaksanaan kegiatan prioritas penilaian dan pembinaan sistem merit tidak terlepas dari tantangan

serta hambatan baik dari faktor internal maupun eksternal yang dapat mengurangi dari sisi kualitas implementasinya. Salah satu faktor yang paling berpengaruh adalah kondisi pandemi covid-19 di Indonesia yang menyebabkan pemerintah melakukan sejumlah penanganan dan antisipasi terhadapnya (Komisi Aparatur Sipil Negara, 2020).

Konsekuensi dari pelaksanaan sistem merit dalam suatu organisasi adalah harus ada standard kompetensi atau tolak ukur kinerja dalam organisasi tersebut. Tolak ukur kinerja itu wajib untuk dipenuhi oleh seorang pegawai sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Dalam penerapannya, seorang pegawai perlu mengetahui secara terperinci terkait dengan pekerjaannya. Mengetahui *job description*, *job specifications*, target dari pekerjaannya, serta bagaimana hasil penilaian akan kinerjanya tersebut (Supriatna, 2020).

Dilihat dari berbagai permasalahan yang ada, sangat penting bagi instansi pemerintah untuk memperbaiki manajemen sumber daya manusia dengan menggunakan kebijakan sistem merit dimulai dari tahapan awal perekrutan, penempatan aparat negara yang sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Implementasi sistem merit merupakan prasyarat mutlak yang wajib diwujudkan. Peningkatan implementasi sistem merit sudah menjadi agenda dalam perjalanan menuju reformasi birokrasi. Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dalam bentuk tugas akhir skripsi dengan judul

“Implementasi Pengawasan Sistem Merit Oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah di atas maka dirumuskan permasalahan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana implementasi pengawasan sistem merit oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)?
- 2) Bagaimana komunikasi yang dilakukan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam mengawasi sistem merit?
- 3) Bagaimana hambatan dalam mengawasi sistem merit oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)?

1.3 Tujuan Penelitian

Rumusan masalah di atas memunculkan asumsi sementara, bahwa masih banyak hal-hal yang perlu diselesaikan dalam pelaksanaan sistem merit di instansi pemerintahan. Maka dalam penyusunan penulisan karya ilmiah ini mempunyai tujuan, yaitu:

- 1) Menganalisis implementasi pengawasan sistem merit oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).
- 2) Menganalisis komunikasi yang dilakukan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam mengawasi sistem merit.

- 3) Menganalisis hambatan dalam mengawasi sistem merit oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).

1.4 Signifikansi Penelitian

1.4.1 Signifikansi Akademik

Beberapa penelitian terkait dengan implementasi sistem merit sudah banyak dilakukan di beberapa kementerian dan lembaga non-kementerian, khususnya di pusat. Penelitian ini berfokus pada kesiapan pemerintah dalam menciptakan sistem birokrasi yang profesional, akuntabel, dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas dan pelaksanaannya. Oleh karena itu diperlukan berbagai referensi yang terkait sistem merit dan manajemen sumber daya manusia baik berupa jurnal, skripsi, dan buku.

Rujukan pertama dari publikasi Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi volume 3, No.2 dengan penelitian yang berjudul Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan *Good Governance*. Tahun 2020 ditulis oleh Eviva, Priska, dan MS. Habibie dipublikasikan dalam Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi yang berisi tentang negara dituntut untuk berkontribusi agar bisa bersaing dengan negara berkembang dan negara maju. Pemerintah memberikan hukum dasar yang mengatur Aparatur Sipil Negara yaitu Undang-Undang No. 5 Tahun 2014. Regulasi membahas

kaitannya dengan merit system berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Teori Koiman (2009:273) *governance* adalah rangkaian interaksi sosial politik antara pemerintah dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut. Metode penelitian menggunakan deskriptif kualitatif serta tahapan analisis data yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan secara induktif. Berdasarkan data kementerian sudah menerapkan sistem merit namun masih perlu menyempurnakan berbagai persyaratan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN, terutama terkait pembangunan *talent pool* dan rencana suksesi yang didukung oleh program pembinaan karier untuk memastikan para calon pemimpin ke depan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan sebagian besar Pemerintah Provinsi belum menerapkan sistem merit. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu, kemampuan daerah dalam menerapkan sistem merit baik dari segi sumber daya manusia, anggaran, fasilitas pendukung yang masih terbatas, dan pemahaman mengenai penerapan sistem merit itu sendiri yang berbeda-beda. Implementasi sistem merit di Pemerintah Provinsi masih kurang didukung oleh kepala daerah dan intervensi politik yang cukup kuat.

Dalam pembahasan jurnal diatas relevansi dengan penelitian ini yaitu pelaksanaan sistem merit dalam manajemen ASN untuk membangun pemerintahan yang lebih baik. Akan tetapi lebih fokus terhadap pembangunan *talent pool* dan rencana suksesi dalam pembinaan karier.

Rujukan kedua dari publikasi Jurnal Widya Manajemen volume 3, No. 2 dengan penelitian yang berjudul Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Tahun 2021 ditulis oleh Halifa Nurnadhifa dan Lilie Syahrina dipublikasikan dalam Widya Manajemen yang berisi tentang setiap instansi pemerintah diamanatkan melakukan pengelolaan manajemen SDM menggunakan sistem merit untuk mengoptimalkan performa Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dalam pengelolaan SDM berbasis sistem merit, potensi, dan kapasitas PNS menjadi hal yang fundamental. Teori yang dirujuk adalah teori Daly (2015), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terdiri dari para profesional yang bekerja secara kooperatif dengan anggota organisasi berbakat lainnya sebagai upaya pencapaian visi dan misi, tujuan serta nilai organisasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif, adapun data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder, dengan teknik pengumpulan studi pustaka melalui studi penelaahan terhadap berbagai buku, literatur, dan laporan elektronik yang terkait implementasi sistem merit di Kementerian Keuangan. Hasil penelitian menemukan bahwa implementasi sistem merit dalam Manajemen PNS di Kementerian keuangan sudah dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan didukung dengan komitmen dari pimpinan Kementerian Keuangan.

Pembahasan jurnal diatas sangat berkaitan erat dengan penelitian ini dalam membahas pelaksanaan sistem merit dalam Manajemen PNS di Kementerian

Keuangan. Sehingga dengan adanya penelitian ini dapat menunjang dalam studi pendahuluan.

Rujukan ketiga dari publikasi Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan volume 6, No.2 dengan penelitian yang berjudul Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. Tahun 2020 ditulis oleh Dadang Supriatna dipublikasikan dalam Jurnal Moderat yang berisi terkait dengan Reformasi Birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah untuk merealisasikan “*good governance*” dan “*clean government*”. Tuntutan di era globalisasi dalam penyelenggaraan pemerintah yang efektif dan efisien menjadi sarat untuk persaingan. Sehingga menuntut profesionalisme sumber daya aparatur dalam melaksanakan urusan pemerintahan. Rumusan masalah yaitu bagaimana penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan berdasarkan konsep *merit system*? Apa saja hambatan yang dihadapi terhadap penyusunan penempatan pegawai negeri sipil? Bagaimana model atau metode *merit system* pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumedang? Teori yang dirujuk adalah teori Kartono (2001), bahwa dalam melakukan suatu penempatan dalam sistem sosial bahkan terjadi dalam penyelenggaraan pemerintah menganut pada sistem sebagai berikut: *Spoil system*, *Nepotism System*, *Patronage System*, *Merit System*.

Metode penelitian yang penulis gunakan yaitu: metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, teknik analisis data dalam penelitian ini penulis menggunakan

langkah-langkah analisis data menurut Miles dan Huberman (1992:434) yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, penempatan pegawai berdasarkan merit system masih belum optimal. Kedua, kendala yang dihadapi dalam penempatan pegawai sebagai berikut: a) Lemahnya aturan hukum dan penerapannya, b) Prinsip transparansi, c) Lemahnya sistem rekrutmen dan seleksi, d) Terkait tingkat kepuasan, dan e) Kurangnya *political will*. Ketiga, model penempatan pegawai yang digunakan dalam prosedur yang dilakukan oleh Baperjakat dan PPK. Manfaat adanya regulasi sehingga dalam pelaksanaannya yang mengatur tentang penempatan pegawai dapat berjalan sesuai dengan harapan.

Dalam jurnal tersebut berkaitan dengan penelitian ini dalam membahas sistem merit dalam menganalisa penempatan pegawai. Pembahasan jurnal tersebut menunjang penelitian ini karena dalam regulasi serta pelaksanaannya dapat dijadikan sebagai sebuah studi pendahuluan.

Rujukan keempat dari publikasi jurnal Jurnal Sosial dan Teknologi volume 1, No. 9 dengan penelitian yang berjudul Seleksi Merit Sistem PNS Pratama Aparatur Sipil Negara Di Pemerintah Provinsi. Tahun 2021 ditulis oleh Mohammad Ilham Maulana yang berisi tentang rendahnya Kualitas Pejabat Eksekutif Senior (SES) Aparatur Sipil Negara (ASN) karena proses seleksinya yang sangat politis dan kurang objektif, adil dan transparan. Penerapan merit system di Senior Executive ASN proses seleksi layanan (SES) yang menekankan pada kualifikasi, kompetensi, kinerja,

serta keadilan dan keterbukaan, diperlukan untuk menghasilkan SES Primer professional. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah merit sistem pada dimensi kompetensi, kualifikasi, prestasi kerja, dan keadilan. Analisis data dilakukan dengan menentukan pola, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi/kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem merit dalam proses rekrutmen SES utama dipilih menggunakan sistem tersebut masih belum mampu menjalankan tugasnya secara optimal, terutama dalam menanggapi, menganalisis, atau mengambil keputusan/kebijakan terkait dengan tugasnya. Aspek dalam sistem merit belum sepenuhnya dipahami serta direalisasikan, seperti kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.

Teori yang digunakan dalam jurnal tersebut berkaitan dengan penelitian ini yaitu proses rekrutmen pegawai dalam pelaksanaan sistem merit. Hasil dari penelitian jurnal tersebut menunjukkan bahwa belum optimal, sehingga dapat menjadi acuan dalam penelitian ini.

Rujukan kelima dari publikasi Jurnal Borneo Administrator volume 16, No. 3 dengan penelitian yang berjudul Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. Tahun 2020 ditulis oleh Anggita, Ariski, Agus, dan Adi Suhariyanto yang berisi tentang kinerja dan kompetensi tinggi merupakan salah satu tuntutan yang harus dimiliki ASN saat ini. Hal ini bisa direalisasikan melalui proses penyaringan sumber daya manusia yang baik jika dilakukan dengan jujur dan benar sesuai dengan prosedur. Teori yang digunakan dalam penelitian ini Teori Daryanto,

2007:3 terkait dengan konsep sistem merit. Data di analisis menggunakan teknik analisis data kualitatif, yakni *descriptive phenomenological analysis*. Hasil penelitian menemukan bahwa penerapan sistem merit di Indonesia masih belum sepenuhnya dilaksanakan sesuai dengan prosedur. Kunci sukses lainnya, agar menjadi *dynamic governance* diperlukan kesadaran penuh dari semua pemangku kepentingan dalam menerapkan sistem merit di Indonesia. Namun, peningkatan pengawasan juga perlu dilakukan terutama oleh KASN agar implementasi sistem merit dapat optimal.

Artikel tersebut relevan dengan penelitian ini karena membahas mengenai penerapan sistem merit di Indonesia, terutama dalam proses penyaringan sumber daya manusia yang dilakukan apakah sesuai dengan prosedur. Saran dalam artikel tersebut dijadikan sebagai penelitian selanjutnya dalam hasil penelitian ini.

Rujukan keenam dari publikasi *Civil Service Journal* volume 8, No. 1 dengan penelitian yang berjudul Nilai Penting Konsep *Affirmative Action Policy* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Berbasis Merit. Tahun 2014 ditulis oleh Bambang Sunaryo dipublikasikan dalam Jurnal Kebijakan dan Manajemen yang berisi tentang Konsep *affirmative action policy* menghadirkan kesempatan diberlakukannya tahapan operasional dan bobot pengembangan SDM yang berbeda terhadap setiap aparatur sipil yang memiliki disparitas kapasitas SDM, untuk mencapai tujuan sama yakni peningkatan kualitas kelembagaan birokrasi publik. Teori yang digunakan adalah teori Edelman:2010, *Affirmative Action* mengacu pada langkah-langkah untuk mempercepat kesetaraan dan sarat akan

inklusi. Metode penelitian yang digunakan dalam tulisan ini adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian *affirmative action policy* dalam pengembangan SDM birokrasi Indonesia perlu dilakukan untuk mengatasi masalah ketimpangan kapasitas SDM birokrasi di Indonesia. Penerapan kebijakan *affirmative action policy* dalam pengembangan sumber daya manusia birokrasi Indonesia tersebut dapat ditempuh sebagai jawaban terhadap keberagaman kondisi sosial, ekonomi, dan pendidikan antar daerah yang menyebabkan munculnya ketimpangan dalam sumber daya manusia birokrasi di Indonesia.

Dalam artikel tersebut berkaitan dengan penelitian ini pada tahap operasional dan bobot dalam pengembangan SDM aparatur sipil berbasis merit. Oleh karena itu, dapat menjadi acuan dalam penelitian ini.

Rujukan ketujuh dari publikasi Jurnal *Civil Service* volume 13, No. 1 dengan penelitian yang berjudul Hambatan Implementasi Sistem Merit pada Dinas PUPR Kabupaten Bogor Dalam Pengelolaan Infrastruktur Jalan Kabupaten. Tahun 2019 ditulis oleh Rusliandy, Heru, Yogi, dan Ridwan Sutriadi yang berisi tentang hambatan implementasi sistem merit pada dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Bogor dan implikasinya terhadap pengelolaan infrastruktur jalan Kabupaten. Permasalahan empiris yang muncul adalah belum optimalnya pengelolaan infrastruktur jalan yang berujung pada peningkatan jalan rusak dan stagnasi jalan era kabupaten, yang berdampak pada terjadinya keluhan masyarakat. Kondisi ini disebabkan karena lemahnya kapabilitas pegawai pada Dinas PUPR yang

diakibatkan belum diimplementasikannya sistem merit. Pendekatan penelitian yang digunakan metode kualitatif, dengan sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan adanya *human problem yang* diakibatkan belum diimplementasikannya sistem merit pada Dinas PUPR diantaranya dari aspek kuantitas, kualitas, kompetensi manajerial, dan teknis yang belum optimal dan pengembangan kompetensi.

Artikel tersebut relevan dengan penelitian ini yang membahas terkait dengan dampak yang terjadi jika implementasi sistem merit tidak dijalankan, sehingga kapasitas pegawai dalam mengelola infrastruktur sangat lemah. Dan hasil penelitian artikel tersebut dapat menjadi acuan dalam penelitian ini untuk proses pelaksanaan pengawasan sistem merit.

Rujukan ke delapan dari publikasi Jurnal Hukum volume 10, No. 1 dengan penelitian yang berjudul Merit System dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara. Tahun 2019 ditulis oleh Nurwita Ismail yang berisi tentang Merit Sistem merupakan cerminan manajemen kepegawaian yang professional dimana penempatan pegawai dan pejabat menggunakan kompetensi kinerja dan *track record* sebagai alat ukur pengangkatan. Namun sejauh ini sistem merit belum sepenuhnya dilakukan padahal jika sistem ini diterapkan, dapat menghasilkan figur pejabat yang mumpuni dan memiliki kinerja bagus selain itu tidak akan mengganggu kondisi internal karena memiliki kesinambungan dengan

pejabat lama. Praktek-praktek yang terjadi adanya politisasi terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN). Pelanggaran merit itu biasanya seperti orang diturunkan jabatannya tanpa alasan yang jelas dan mutase. Rumusan masalah yaitu bagaimana implementasi *Merit System* dalam pembinaan karier Aparatur Sipil Negara berdasarkan UU No. 5 Tahun 2014. Teori yang digunakan berdasarkan pedoman UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Penulis menggunakan metode penelitian dengan jenis penelitian normatif, teknik pengumpulan data dengan melakukan studi kepustakaan yaitu mempelajari buku-buku/literatur, jurnal atau penelitian terdahulu serta peraturan perundang-undangan, dan teknik analisis data dilakukan secara kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Merit System* memiliki dua konsekuensi, yakni pertama: semua jabatan harus memiliki standard kompetensi dan kedua: seluruh pejabat harus memahami tugas dan target kerjanya. Maksud konsekuensi ini adalah adanya kecakapan Aparatur Sipil Negara (ASN) terkait dengan jabatan yang direbutkan dalam agenda open recruitmen melalui sistem merit. Sedangkan mengenai konsekuensi kedua, para calon pemangku jabatan diharapkan paham mengenai garis besar tugas kerja yang akan diembannya.

Artikel tersebut relevan dengan penelitian ini karena berisi tentang sistem merit yang fokus dalam pembinaan karier ASN. Sehingga dalam jurnal tersebut dapat menjadi referensi dalam penelitian ini.

Rujukan ke sembilan dari publikasi Jurnal Administrasi Publik volume 4, No. 53 dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Sistem Merit terhadap Semangat Kerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Sekretariat Daerah Kota Manado. Tahun 2018 ditulis oleh Abdiel Theopilus Tondowana yang berisi tentang salah satu unsur penyelenggara pemerintahan di Indonesia ialah aparatur sipil negara, untuk membantu pemerintah dalam melayani kebutuhan masyarakat dimana rakyat merupakan unsur utama dalam demokrasi. Untuk dapat melaksanakan tugasnya secara produktif sebagai alat kelengkapan negara, aparatur sipil negara perlu memiliki sistem manajemen personalia yang baik sesuai dengan perkembangan zaman yang ada. Maka dari itu perlu adanya manajemen pengolahan aparatur sipil negara untuk menghasilkan aparatur sipil negara yang professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Teori yang digunakan adalah berdasarkan pedoman Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan konsep semangat kerja. Metode penelitian dan pendekatan untuk analisis data yang digunakan adalah analisis data kuantitatif. Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data menggunakan metode kuantitatif, disimpulkan bahwa merit system memiliki pengaruh dan berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Dengan sistem merit akan meningkatkan semangat kerja aparatur sipil negara di Sekretariat Daerah Kota Manado. Tidak cukup untuk memiliki yang baik sistem manajemen aparatur sipil, tetapi juga semangat kerja untuk memotivasi aparatur agar meningkatkan kedisiplinan dan mencapai prestasi kerja sesuai dengan harapan.

Relevansi artikel jurnal tersebut dengan penelitian ini yaitu menggunakan pedoman dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Akan tetapi yang menjadi fokus utama adalah bagaimana semangat kerja untuk memotivasi para ASN. Sehingga artikel tersebut dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian ini.

Rujukan ke sepuluh dari publikasi Jurnal Ilmu Pemerintahan volume 6, No. 1 dengan penelitian yang berjudul Penerapan Sistem Merit Menuju Pemerintahan yang Terpercaya (*Trustworthy Government*) (Studi Penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara). Tahun 2021 ditulis oleh Meisi Kalesaran yang berisi tentang penerapan dan strategi yang dilakukan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara untuk melaksanakan sistem merit. Rumusan masalahnya adalah bagaimana penerapan dan strategi yang dilakukan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara untuk melaksanakan sistem merit serta merumuskan faktor pendukung dan faktor penghambat selama pelaksanaan penerapan sistem merit. Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data penelitian yang diambil dalam penelitian ini yakni data primer berupa data hasil wawancara dan observasi. Sedangkan data sekunder berupa sumber data seperti BPS, buku, laporan, jurnal, dan lain-lain yang tersedia melalui internet dan diambil langsung pada tempat penelitian yaitu pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Keseluruhan indikator terkait sistem merit pada peraturan ini sudah sesuai dengan prinsip sistem merit yang dikemukakan oleh peneliti pada teori yang

digunakan menurut Shafritz, dkk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian sistem merit pada Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sulawesi Utara terbagi dalam beberapa indikator sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN. Adapun secara umum penerapan sistem merit pada lokasi penelitian ini sudah berjalan hanya saja belum menyeluruh atau masih parsial sehingga membuat proses menjadi lambat. Dukungan dan komitmen kepala daerah dalam bidang kepegawaian tidak cukup untuk menjawab hal ini karena itu diperlukan sosialisasi terkait sistem merit kepada seluruh perangkat daerah untuk memenuhi seluruh indikator sistem merit yang membutuhkan kerjasama dari seluruh perangkat daerah.

Dalam artikel tersebut berkaitan dengan penelitian ini karena berisi tentang penerapan dan strategi sistem merit menuju pemerintahan yang terpercaya. Sehingga dapat menjadi referensi untuk penelitian ini.

Penelitian yang sudah ada sebelumnya lebih banyak membahas Implementasi sistem merit di Indonesia untuk mewujudkan transparansi ASN dan pemerintahan yang lebih baik (Eviva dkk, 2020; Anggita dkk, 2020; Nurwita, 2019; Bambang, 2014; M. Ilham, 2021; Meisi, 2021). Namun, ada pula beberapa penelitian terdahulu yang membahas implementasi sistem merit di beberapa instansi pemerintah berdasarkan penempatan pegawai, pembinaan karier, serta pengaruh terhadap semangat kerja para ASN (Halifa dan Lilie, 2021; Dadang, 2020; Abdiel, 2018). Selain itu, ada juga penelitian terdahulu yang membahas terkait dengan hambatan

implementasi sistem merit dalam proses pengelolaan infrastruktur (Rusliandy dkk, 2019).

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, kebanyakan dari penelitian sebelumnya hanya membahas implementasi sistem merit untuk mewujudkan *good governance* entah dari segi hambatan, pembinaan karier, atau penempatan pegawai. Sedangkan dalam penelitian ini membahas implementasi pengawasan sistem merit oleh Komisi Aparatur Sipil Negara, bagaimana proses pelaksanaan pengawasan yang diterapkan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, serta bagaimana proses komunikasi yang dilakukan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara dalam mengawasi sistem merit dan hambatan yang sering terjadi dalam implementasi pengawasan sistem merit.

Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan ilmu pengetahuan dibidang implementasi pengawasan sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara dengan memfokuskan pada pengawasan sistem merit yang dilaksanakan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara. Dan memberikan tambahan data mengenai sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara.

Dengan penggunaan paradigma konstruktivisme diharapkan penelitian ini menghasilkan data yang beragam dalam menyatakan topik penelitian dan teori-teori yang digunakan dapat mendukung pembahasan penelitian.

1.4.2 Signifikansi Praktis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Komisi Aparatur Sipil Negara serta instansi pemerintah dalam melakukan pelaksanaan pengawasan sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia. Menyebarluaskan informasi terkait dengan pengawasan penerapan sistem merit oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), komunikasi oleh Komisi Aparatur Sipil Negara dalam mengawasi sistem merit, serta hambatan dalam mengawasi penerapan sistem merit oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Dan menambah pengalaman pribadi bagi penyusun dalam menulis karya ilmiah.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dalam penulisan laporan penelitian yang terkait dengan Implementasi Pengawasan Sistem Merit, penulis membuat sistematika dalam lima Bab yaitu:

Bab I : Pendahuluan

Bab ini membahas mengenai topik penelitian yang diambil. Di dalam bab ini berisi: latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, pertanyaan penelitian, manfaat penelitian, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : Kerangka Teori

Berisi kajian teori yang digunakan dalam penelitian, asumsi penelitian dan kerangka berpikir. Teori yang dirujuk dalam penelitian ini menggunakan Teori implementasi kebijakan (George Edwards III, 1980), serta teori pengawasan (Jufrizen, 2016).

Bab III : Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang metode yang digunakan dalam penelitian untuk menghasilkan suatu data sehingga dapat diolah. Seperti paradigma yang digunakan, metode penelitian, sumber dan teknik perolehan data, *goodness and quality criteria*, dan keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti dalam melakukan penelitian.

Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini berisi tentang gambaran dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), serta hasil penelitian dan pembahasan mengenai Implementasi Pengawasan Sistem Merit Oleh KASN, komunikasi yang dilakukan oleh KASN, serta hambatan yang sering terjadi dalam proses pengawasan sistem merit oleh KASN.

Bab V : Penutup

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan, rekomendasi akademik, serta rekomendasi praktis.

Daftar Pustaka

Daftar Pustaka ini berisi tentang judul buku, jurnal, produk hukum, dan alamat website yang digunakan sebagai referensi dalam laporan akhir ini.

Lampiran

Lampiran ini berisi tentang keterangan-keterangan yang dianggap penting dan mendukung penulisan dalam proposal ini.