

## Efektivitas Penerapan Sistem Merit Berbasis Digital Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Di Provinsi Kepulauan Riau

<sup>1</sup>Firman, Chaereyranba Sholeh, Hafiz Supriyadi, Hanthyta Dwi Karniya

<sup>1</sup>Universitas Maritim Raja Ali Haji, Indonesia; [Firman@umrah.ac.id](mailto:Firman@umrah.ac.id)

Received: November 11, 2023; In Revised: Desember 20, 2023; Accepted: Desember 29, 2023

### Abstract

This study aims to determine the effectiveness of System Merit in State Civil Apparatus Management in Riau Islands Province to increase apparatus productivity in quantity and quality. The study uses descriptive research methods with a qualitative approach. The result of this research is that there needs to be a high spirit of work to provide excellent service by applying a merit system. Development is required in the form of evaluation of institutional structuring, assessment of performance achievement, employee attendance discipline, and strategy and program Implementation of the Regional Merit System in Riau Islands Province. This research recommends that implementing a merit system in A.S.N. management in Riau Islands Province can improve A.S.N. competence and as strong leverage in performance improvement and transformation of government organizations with simplification of bureaucracy, work models, organizational culture, and strategic values developed.

**Keywords:** effectiveness, merit system, digitization, ASN.

### Pendahuluan

Peningkatan kinerja pegawai negeri merupakan isu penting reformasi administrasi publik di banyak negara, termasuk Indonesia. Dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 23 tentang Pemerintahan Daerah pada tahun 2014 pengganti undang-undang No. 32 Tahun 2004, maka Amanah undang-undang tersebut mewajibkan untuk semua pimpinan Pemerintahan Daerah untuk dapat menyiapkan Rancangan Renstra sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dengan berpedoman kepada Rancangan Awal RPJMN/RPJMD yang ada dan menetapkan Renstra setelah disesuaikan dengan RPJMN/RPJMD. Oleh karena itu, setiap Pemerintahan Daerah berkewajiban untuk menyusun Rencana Strategis yang merupakan penjabaran dari visi dan misi dalam rangka pencapaian sasaran pembangunan nasional/daerah secara menyeluruh.

Sebagai salah satu komponen dalam birokrasi, Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia atau BKPSDM Provinsi Kepulauan Riau tentu berkewajiban untuk mendukung agenda pembangunan nasional tersebut, sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Salah satunya adalah dengan mewujudkan penerapan system merit yang baik dalam manajemen ASN di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Dalam penerapannya, Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau berhasil memperoleh predikat 'baik' dengan skor 314 dalam Anugrah Meritokrasi 2022 yang diselenggarakan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Hal ini menunjukkan bahwa BKPSDM Provinsi Kepulauan Riau mampu menjadi daya ungkit (lverage) yang paling kuat dalam rangka mewujudkan sosok aparatur Pegawai Negeri Sipil Provinsi Kepulauan Riau yang kompeten dan profesional menuju birokrasi yang berkualitas dan berkelas dunia.

Walaupun begitu, Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam proses implementasinya tidak terlepas dari berbagai tantangan. Hal ini dapat dilihat dari penilaian sistem merit pada aspek pengembangan karier, promosi dan mutasi yang perlu ditingkatkan, sebab belum mencapai nilai 60. Untuk menindaklanjuti catatan dari KASN guna memperbaiki aspek-aspek yang belum sesuai dengan standar, maka diperlukannya pengembangan progres pada setiap aspek. Sehingga pengisian jabatan dapat dilakukan berdasarkan kualifikasi kinerja dan pola

pengembangan kariernya selama berada di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Oleh karena itu perlu dilihat seberapa efektif penerapan sistem merit dan strategi serta peran pemerintah daerah dalam melaksanakan penerapan sistem merit melalui perbaikan sistem dan *update* sistem sehingga dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dimana dalam penelitian awal peneliti mengumpulkan data melalui teknik studi kepustakaan, studi lapangan (wawancara, observasi, dan dokumentasi). Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman yaitu model interaktif. Data reduction diartikan sebagai kegiatan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan sehingga data yang direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penulis untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Setelah data direduksi, maka selanjutnya ialah menyajikan data. Melalui penyajian data, penulis dapat melihat dan memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang dilakukan (menganalisis atau mengambil tindakan) berdasarkan pemahaman yang di dapat dari penyajian tersebut.

### Hasil dan Pembahasan

Pelaksanaan sistem merit pada Manajemen ASN telah menjadi perhatian beberapa Pemerintahan Daerah di Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, dimana sistem merit memiliki tujuan agar Manajemen ASN menjadi semakin baik yang berdasarkan kepada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja bersifat objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, serta transparan sehingga menghasilkan pegawai yang professional dan berintegritas. Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau berupaya menerapkan sistem merit berdasarkan Permenpan Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Dalam penerapan sistem merit di lingkungan Provinsi Kepulauan Riau, aspek pengembangan karir menjadi aspek terendah dari seluruh aspek yang ada. Oleh karena itu, dalam menjawab permasalahan tersebut beberapa hal seperti optimisasi tujuan, perspektif sistem dan tekanan pada segi perilaku manusia (Steers, 1980) yang akan menjadi hal-hal yang diperhatikan dalam penerapan sistem merit di lingkungan Provinsi Kepulauan Riau.

#### 1. Optimisasi Tujuan

Dimensi optimisasi tujuan dalam efektivitas kebijakan berkaitan terhadap ukuran ataupun kriteria yang melandasi pelaksanaan penerapan suatu kebijakan yaitu sistem merit di lingkungan Provinsi Kepulauan Riau. Optimisasi tujuan melihat bahwa seberapa jauh pelaksana kebijakan maupun organisasi telah mencapai tujuan dengan melihat hambatan yang terjadi di dalamnya serta usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dimana kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi ditentukan dengan membandingkan hasil-hasil dan tujuan organisasi.

Dalam suatu organisasi tujuan merupakan suatu acuan yang memberikan arah mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Sehingga fungsi legitimasi menjadi penting guna mencapai tujuan organisasi. Kegagalan suatu tujuan dalam organisasi terjadi apabila para pelaksana tidak mau mengikuti atau cenderung mengedepankan tujuan pribadi ataupun kelompok tertentu. Tindakan, proses, dan metodologi yang salah dalam menentukan suatu tujuan menjadi hambatan organisasi, sehingga diperlukan beberapa cara agar optimisasi tujuan dapat mendukung efektivitas penerapan suatu kebijakan.

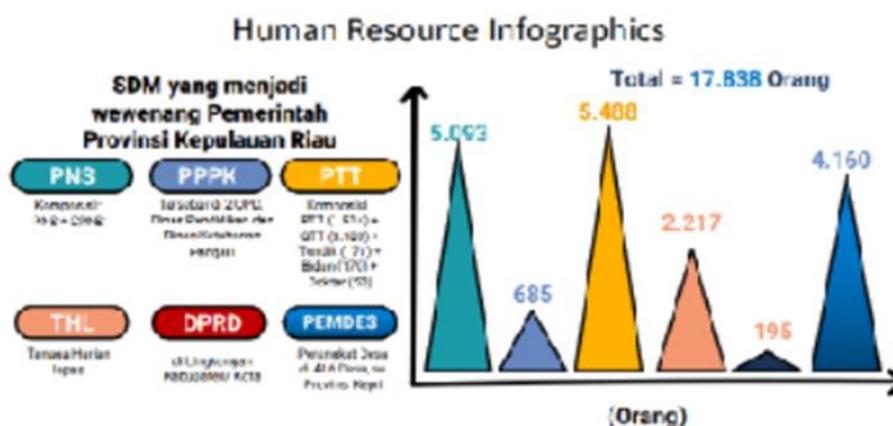
Efektivitas penerapan sistem merit merupakan suatu tujuan baru yang mulai dilakukan oleh pemerintah daerah dan menjadi kebijakan unggul pemerintah dalam menyelesaikan permasalahan manajemen ASN. Penerapan sistem merit dianggap mampu untuk menyelesaikan

permasalahan aparatur kompleks dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Keseriusan pemerintah untuk membangun citra ASN yang kompeten dan berintegritas membuat KASN mulai serius dalam melakukan monitoring dan evaluasi penerapan sistem merit di lingkungan pemerintahan daerah. Pemerintah melihat bahwa sistem merit perlu dilakukan untuk mengganti citra ASN menjadi lebih baik lagi.

Untuk dapat mewujudkan visi yang telah disepakati, maka ditetapkanlah langkah-langkah diantaranya menyediakan dan meningkatkan kemampuan aparatur berdasarkan kapabilitas, kompetensi, serta keahlian. Oleh karenanya, Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau berupaya menerapkan sistem merit berdasarkan Permenpan Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Dimana peraturan tersebut jelas menyebutkan aspek-aspek apa saja yang dapat menunjang terlaksananya manajemen ASN lebih baik. Analisis kebutuhan pegawai merupakan dasar bagi penyusunan formasi yang dilakukan berdasarkan jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, beban pekerjaan, perkiraan kapasitas pegawai, analisis jabatan hingga kemampuan keuangan daerah. Dimana penyusunan kebutuhan pegawai harus mendukung pencapaian tujuan instansi pemerintah, yang diatur berdasarkan rencana strategis instansi pemerintah dengan mempertimbangkan dinamika/perkembangan organisasi (Sriwati, 2021).

Gambar 1.

Infografis Sumber Daya Aparatur Pemprov Kepri



Sumber: Renstra BKPSDM Provinsi Kepulauan Riau 2022-2026

Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kepulauan Riau bahwa telah tersedianya Peta Jabatan dan Rencana Kebutuhan Pegawai untuk jangka menengah (5 tahun) 2021-2026. Dari jumlah kebutuhan pegawai yaitu 10.013 pegawai, per Juni 2023 hanya terdapat 9.960 pegawai dengan rincian PNS sebanyak 4.942 pegawai, PPPK 738 pegawai, PTT 1.821 pegawai, dan THL 2.459 pegawai. Secara umum, data tersebut menampilkan bahwa belum memenuhinya kapasitas pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dari segi kuantitas. Hal ini tentunya akan mempengaruhi kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, sebab beban kerja dan kapasitas kerja yang dilimpahkan kepada bidang tenaga pegawai tertentu. Untuk mengatasi hal tersebut, Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam road map penerapan sistem merit melakukan strategi berupa penguatan perencanaan kebutuhan ASN sesuai dengan kebutuhan yang riil dengan memperhatikan kebutuhan daerah. Melalui ketersediaan informasi penilaian kinerja dan profil kompetensi pegawai pada sistem informasi kepegawaian sehingga dari segi kualitas unggul.



diwajibkan mengikuti pelatihan dasar (Diklat Pra Jabatan). Setidaknya BKPSDM Provinsi Kepulauan Riau memiliki kebijakan dalam mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja. Dengan melaksanakan peningkatan kompetensi melalui 25 jalur berdasarkan Peraturan LAN RI Nomor 10 Tahun 2018. Dimana bentuk dan jalur pengembangan kompetensi terdiri atas bentuk dan jalur pengembangan Pendidikan dan Pelatihan.

c. Keluaran

Kettner 2002 (Achmad, 2019), menjelaskan tentang pentingnya lingkungan bagi organisasi. Bahwa lingkungan internal dari organisasi itu mempengaruhi kesuksesan organisasi karena mampu mengintegrasikan dua variabel di dalamnya, yakni variabel manusia dan variabel struktur. Dimana variabel manusia meliputi kemampuan, sikap, nilai-nilai, kebutuhan dan karakteristik demografis. Sedangkan variabel struktur meliputi tujuan dan teknologi. Sebagaimana dijelaskan pada point sebelumnya, penguatan kompetensi pegawai melalui sistem merit menjadi suatu alternatif bagi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam peningkatan kualitas pegawai. Selain itu, faktor karakteristik demografis Kepulauan Riau menjadi suatu permasalahan yang tidak boleh dipandang sebelah mata. Bahwa menjadi salah satu daerah kepulauan menjadi suatu tantangan dan juga peluang dalam meningkatkan kualitas sumber daya aparatur. Seperti dalam aspek pengembangan karir yang mendapatkan nilai rendah dari seluruh aspek sistem merit yang ada.

Hal ini disebabkan belum ditetapkannya Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) sesuai dengan masing-masing jabatan pada Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Dimana BKD dan KOPRI Provinsi Kepulauan Riau melaksanakan penilaian kompetensi berdasarkan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ). Akan tetapi untuk saat ini, SKJ yang ada hanya diperuntukan untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 73 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Manajerial Jabatan Tinggi Pimpinan Tinggi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Sementara untuk Standar Kompetensi Jabatan bagi Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Jabatan Pelaksana belum memiliki peraturan yang tetap di level daerah (Pergub) sehingga menggunakan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan bagi Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Jabatan Pelaksana di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Hal inilah yang menyulitkan Pemerintah Daerah untuk dapat melaksanakan monitoring dan evaluasi. Sehingga penilaian kompetensi berpedoman kepada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara yang secara eksplisit tidak menjelaskan mengenai kekhususan daerah kepulauan.

Gambar 3.

Hasil Penilaian Sistem Merit Provinsi Kepulauan Riau

	Nilai Tertinggi	2020	2021	2022
1 Perencanaan Kebutuhan	40	37.5	37.5	40
2 Pengadaan	40	32	34	34
3 Pengembangan Karir	130	67.5	65	72.5
4 Promosi dan Mutasi	40	20	20	20
5 Manajemen Kinerja	80	60	70	72.5
6 Penggajian, Penghargaan dan Disiplin	40	30	35	40
7 Perlindungan dan Pelayanan	16	16	16	16
8 Sistem Informasi	24	18	19	19
	<b>410</b>	<b>281</b>	<b>296,5</b>	<b>314</b>

Sumber: BKD Provinsi Kepulauan Riau, 2023

Pada dasarnya proses penetapan kebutuhan pegawai di lingkungan Provinsi Kepulauan Riau diawali dengan penetapan Peraturan Daerah dan Peraturan Gubernur SOTK sehingga dapat ditentukan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja dari setiap unit kerja. Persetujuan penetapan kebutuhan pegawai tersebut menjadi dasar pelaksanaan pengadaan pegawai yang dilaksanakan secara terbuka dan transparan yang pelaksanaannya menggunakan computer assisted test (CAT). Dimana program prioritas penerapan sistem merit dapat dilihat dalam road map yang telah disebutkan pada point sebelumnya. Oleh karena itu, pelaksanaan sistem rekrutmen dan seleksi secara transparan berbasis kompetensi dengan prioritas pada penyempurnaan tata kelola seleksi dan implementasi CAT sistem diperlukan serta penerbitan SKJ JTP, administrator dan pengawas dengan mempertimbangkan kekhususan daerah kepulauan.

### 3. Tekanan Segi Perilaku

Efektivitas dapat dilihat dari tingkah laku aparatur organisasi baik secara individu maupun kelompok dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya terletak pada sumber daya manusia yang mengelola organisasi tersebut. Sehingga untuk gambaran yang lebih jelas mengenai faktor-faktor penentu, maka diperlu diteliti mengenai perilaku organisasi. Perilaku organisasi ini dapat dilihat dari segi kemampuan dan kebutuhan organisasi.

Dalam studi UNESCO mengenai kerangka literasi digital menemukan bahwa, kompetensi digital meliputi 3 komponen, yaitu wawasan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan perilaku (*attitude*). Dimana komponen *knowledge* meliputi pengetahuan yang bersifat disiplin, epistemik, dan prosedural. Dalam konsteks ini, literasi digital menjadi kunci transformasi masyarakat (*information society*) menjadi masyarakat pengetahuan (*knowledge society*). Komponen *skills*, terkait dengan berbagai keterampilan yang diperlukan untuk mengaplikasikan *knowledge*. Terdapat 2 kemampuan dasar yang diperlukan, yaitu kemampuan untuk berkomunikasi serta kemampuan untuk mengakses dan mengolah informasi sesuai dengan kebutuhannya. Sebagai seorang aparatur negara, tentunya kedua *skills* ini diperlukan guna mendukung tugas pokok dan fungsinya. Komponen *attitudes*, yang memandu bagaimana *knowledge* dan *skills* digunakan (Park, 2019). Perilaku dan nilai ini dapat diamati pada tingkat personal, lokal, maupun global (OECD, 2018).

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 38 Tahun 2017, kompetensi jabatan ASN terdiri dari kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultur. Peraturan ini masih bersifat umum dan belum mendeskripsikan kemampuan digital. Selain itu, dalam 5 tingkatan penguasaan kompetensi pemangku jabatan, yaitu *being developed*, *basic*, *intermediate*, *advance*, dan *expert* dalam peraturan ini juga tidak dijelaskan. Sehingga pemerintah daerah sulit untuk menerapkannya (Rumata, 2020).

Dari segi kemampuan organisasi khususnya dalam aspek kompetensi kepegawaian, BKPSDM Provinsi Kepulauan Riau meyakini bahwa kerangka kompetensi digital bagi ASN masih terbatas. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 1, mengenai inforgrafis SDM Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Bahwa sumber daya aparatur masih didominasi oleh pegawai kontrak dan lapangan yang kurang menjamah mereka. Sejalan dengan itu, kebutuhan organisasi akan pengembangan kompetensi juga menjadi kendala seperti dijelaskan pada pembahasan sebelumnya. Oleh karena itu, urgensi kebutuhan kerangka kompetensi digital bagi seluruh aparatur sangat penting mengingat perkembangan teknologi yang tidak dapat diprediksi.

### Simpulan

Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau berupaya menerapkan sistem merit berdasarkan Permenpan Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Dalam konteks optimisasi tujuan, maka Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, melalui Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kepulauan Riau mengacu pada esensi Renstra sebagai penjabaran dari RPJMD seseuai dengan tugas pokok dan fungsi satuan kerja perangkat daerah. Dari jumlah kebutuhan pegawai yaitu 10.013 pegawai, per Juni 2023 hanya terdapat 9.960 pegawai dengan rincian PNS sebanyak 4.942 pegawai, PPPK 738 pegawai, PTT 1.821 pegawai, dan THL 2.459 pegawai. Secara umum, data tersebut menampilkan bahwa belum memenuhinya kapasitas pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dari segi kuantitas.

Penggunaan perspektif sistem menekankan pentingnya arti interaksi organisasi lingkungan. Idealnya, pelaksanaan assessment dilaksanakan oleh Unit Pelaksana Teknis (UPT) penilaian kompetensi pegawai yang dibentuk khusus di bawah naungan BKD Provinsi Kepulauan Riau. Akan tetapi, BKD Provinsi Kepulauan Riau belum mempunyai UPT penilaian kompetensi pegawai dan belum ditetapkannya Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) sehingga belum memiliki anggaran pembiayaan khusus untuk dapat melaksanakan penilaian secara berkala. Efektivitas dapat dilihat dari tingkah laku aparatur organisasi baik secara individu maupun kelompok dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dengan melaksanakan peningkatan kompetensi melalui 25 jalur berdasarkan Peraturan LAN RI Nomor 10 Tahun 2018 penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di Provinsi Kepulauan Riau masuk ke dalam kategori baik.

### Referensi

- Achmad, R. W. (2019). Analisis Faktor Eksternal dan Faktor Internal Organisasi Pelayanan Sosial Relawan Muda Riau. *JISPOL*, 155-170.
- Destiana, R. (2023). Minat ASN Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau Dalam Pemenuhan Pengembangan Kompetensi. *DIALEKTIKA*, 175-190.
- Gandara, R. (2008). *Capacity Building Dosen pada Jurusan di Perguruan Tinggi Dinas Hukum Miliki Negara*. Bandung: Alfabeta.
- Grindle, M. S. (2004). *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*. Boston, MA: Harvard Institute for International Development.
- Hardjanto, I. (2006). *Pembangunan Kapasitas Lokal (Local Capacity Building)*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijay.
- James P. Spradley. (2007). *Metode etnografi*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Lakmi, N. P. (2020). Penyelenggaraan Manajemen ASN Berdasarkan Sistem Merit Menurut pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Universitas Udayana.
- Lukman, S. (2000). *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: LPP STIM YKPN.
- Milen, A. (2004). *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas*. Yogyakarta: Pondok Pustaka Jogja.
- Notoatmodjo, S. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- OECD. (2018). *The Future of Education and Skills*. Education 2030.
- Park, Y. (2019). *DQ Global Standards Report 2019: Common Framework For Digital Literacy, Skills, And readiness*.
- Poti, J. (2016). Membangun National Branding Image Kepulauan Riau Sebagai Poros Maritim Dunia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 1-13.
- Riyadi, J. (2010). *Penguatan Kapasitas Kebijakan Publik*. Jakarta: Penerbit Gramedia.

- Rumata, V. M. (2020). Rendahnya Tingkah Perilaku Digital ASN Kementerian Koinfo: Survei Literai Digital Pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Studi Komunikasi*, 467-484.
- Sriwati, I. G. (2021). Perencanaan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Nusa Tenggara Barat: Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.
- Tjiptono, F. (2003). *Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi.
- Wahab, Solichin Abdul. (2010). *Analisis Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara.