

**PENERAPAN SISTEM MERIT MENUJU PEMERINTAHAN YANG TERPERCAYA  
(TRUSTWORTHY GOVERNMENT)  
(Studi Penelitian Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara)**

**Oleh**

**Meisi Kalesaran**

Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jatinangor, Sumedang, 45363

*Sissi\_gbu@yahoo.co.id*

**Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui 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. Pelaksanaan sistem merit pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara terbagi dalam beberapa indikator sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN. 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.

**Kata Kunci:** *Badan Kepegawaian Daerah, Pemerintahan yang Terpercaya, Sistem Merit, Aparatur Sipil Negara, Manajemen ASN*

*Application of the Merit System towards a Trustworthy Government  
(research studies at the Regional Personnel Agency of North Sulawesi Province)*

**Abstract**

*The purpose of this research is to find out the implementation and strategy of the North Sulawesi Provincial Government to implement the merit system and to formulate the supporting factors and inhibiting factors during the implementation of the merit system. researchers will use descriptive research methods with a qualitative approach. The research data taken in this study are primary data in the form of data from interviews and observations. While secondary data in the form of data sources such as BPS, books, reports, journals, and others are available via the internet and taken directly at the research site, namely the Regional Personnel Agency of North Sulawesi Province. The implementation of the merit system at the Regional Personnel Board of North Sulawesi province is divided into several indicators in accordance with Government Regulation Number 11 of 2017 concerning ASN Management. All indicators related to the merit system in this regulation are in accordance with the merit system principle proposed by researchers in the theory used according to Shafritz, et al.*

**Keyword:** *Regional Civil Service Agency, Trusted Government, Merit System, State Civil Apparatus, State Civil Apparatus Management*

**PENDAHULUAN**

Tata kelola pemerintahan yang kredibel ditandai dengan membaiknya penguatan sistem birokrasi yang makin transparan, efektif dan dapat diandalkan. Untuk mewujudkan hal tersebut maka

kehidupan bermasyarakat pemerintah harus bisa hadir dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya. Menciptakan pemerintahan yang terpercaya ditengah minimnya kepercayaan masyarakat kepada

pemerintah merupakan pekerjaan khusus bagi para birokrat baik di tingkat daerah maupun pusat. Menyadari akan hal ini maka lahirlah paradigma baru yang mengharuskan roda pemerintahan melakukan reformasi birokrasi.

Secara prinsip terdapat perubahan paradigma dalam bidang kepegawaian di Indonesia yakni Pegawai Negeri Sipil yang dipilih merupakan pegawai yang berbasis kompetensi dasar dan prestasi kerja dalam rangka mewujudkan negara kesatuan Republik Indonesia. Meskipun pada pelaksanaannya proses maupun tahapan pelaksanaan manajemen PNS belum serta merta langsung mengalami banyak perubahan. Proses perubahan pada manajemen PNS era Reformasi masih terus dalam proses penyempurnaan. Proses perubahan inipun terus diupayakan untuk menjawab permasalahan yang terjadi. Adapun permasalahan yang ditemui di lapangan adalah persoalan antara birokrasi dan politik di Indonesia. Kepala daerah sebagai pejabat Pembina kepegawaian di daerah ditentukan dengan proses pemilihan umum sebagai amanat pelaksanaan demokrasi yang diseleksi dengan sistem partai politik, sedangkan pegawai negeri sipil sebagai pelaksana penyelenggaraan pemerintahan murni birokrat yang seharusnya menjadi mitra politik dalam rangka menyelenggarakan roda pemerintahan.

Namun kenyataannya masih ada dan ditemukannya intervensi pejabat politik bagi pegawai negeri sipil dalam proses pemilihan kepala daerah. Hal ini bertentangan dengan amanat Undang-undang tentang Kepegawaian tentang netralitas PNS. Adanya intervensi membuat PNS tidak bebas bergerak dan mengemukakan pendapat dikarenakan suatu alasan kepentingan tidak

lagi bisa memegang jabatan bagi yang sebelumnya mendapatkan jabatan atau sebaliknya dari yang belum pernah menduduki jabatan begitu antusias mendukung aktor politik dengan harapan jika yang didukung menjadi kepala daerah seorang PNS boleh dengan mudahnya mendapatkan jabatan tanpa melihat syarat dan ketentuan sebagai mana mestinya. Menindaklanjuti hal ini maka sesuai dengan amanat Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Salah satu ketentuan didalamnya yakni ditetapkannya penerapan sistem merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara dan lembaga yang secara langsung mengawasi dan memastikan kebijakan tersebut berjalan secara efektif adalah Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).

Berdasarkan pemaparan diatas, maka peneliti merumuskan beberapa permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini, yakni 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. Sedangkan tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui 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.

Secara teoretis pemerintahan daerah menurut Harris dan Nurcholis yakni : “pemerintahan daerah (*self-government*) adalah pemerintahan yang diselenggarakan oleh badanbadan daerah yang dipilih secara bebas dengan tetap mengakui supermasi pemerintahan nasional. Pemerintahan ini diberi kekuasaan, diskresi (kebebasan)

mengambil kebijakan, dan tanggung jawab tanpa dikontrol oleh kekuasaan yang lebih tinggi. Adapun unsur-unsur pemerintahan daerah menurut De Guzman dan Taples adalah sebagai berikut : 1) Pemerintahan daerah adalah sub divisi politik dari kedaulatan bangsa atau negara; 2) Pemerintahan daerah diatur oleh hukum; 3) Pemerintahan daerah mempunyai badan pemerintahan yang dipilih oleh penduduk setempat; 4) Pemerintahan daerah menyelenggarakan kegiatan berdasarkan peraturan perundangan 5) Pemerintahan daerah memberikan pelayanan dalam wilayah yuridisnya. Berdasarkan pengertian di atas maka, dalam penelitian ini pemerintahan daerah yang dimaksud adalah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara melalui Badan Kepegawaian Daerah selaku pelaksana penerapan sistem merit yang merupakan fokus dalam penelitian ini.

Reformasi aparatur negara adalah prasyarat mutlak yang diperlukan untuk menjamin berlangsungnya pengelolaan pemerintahan yang demokratis serta sistem ekonomi yang dapat menciptakan keadilan sosial bagi semua (Effendi, 2010:122). Pada dasarnya pelaksanaan sistem merit merupakan bagian dari reformasi aparatur negara untuk mewujudkan pemerintahan yang terpercaya pada masyarakat. Aparatur Sipil Negara menjadi objek utama dalam penelitian ini karena pengelolaan sistem merit ditujukan dan dilaksanakan sepenuhnya oleh Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan pemahaman di atas menyatakan bahwa ASN merupakan salah satu sumber utama pembangunan bangsa ini maka dengan kemampuan yang maksimal sumber daya aparatur ini akan mampu mensejahterakan masyarakat dengan pelayanan yang sebaik-baiknya. Terkait dengan penelitian ini maka dapat dilihat bahwa betapa pentingnya

kompetensi bagi ASN dalam mengelola roda pemerintahan agar sesuai dengan jabatan yang dipercayakan.

Pemerintahan yang terpercaya dapat diukur berdasarkan tingkat kepercayaan publik pada pemerintah. Bouckaert (2012) berpendapat bahwa kepercayaan pada pemerintah dapat dianalisis pada tiga tingkatan. Di tingkat makro, kepercayaan terkait dengan lembaga-lembaga politik dan berfungsinya demokrasi . Pada tingkat meso , kepercayaan berkaitan dengan pembuatan kebijakan - kemampuan pemerintah untuk mengelola ekonomi dan masalah sosial, dan untuk menghasilkan harapan positif untuk kesejahteraan masa depan. Terakhir di tingkat mikro, kepercayaan mengacu pada dampak pemerintah terhadap kehidupan sehari-hari masyarakat melalui layanan. Kunci dalam membangun organisasi (pemerintahan) yang terpercaya menurut Carnevale (1995) dapat dilihat dalam indikator-indikator berikut: 1) Kepemimpinan Yang Dapat Dipercaya; 2) Menciptakan Partisipasi Dan Keterlibatan; 3) Membangun Komunikasi Yang Efektif; 4) Penilaian Kinerja Dan Sistem Insentif; serta 5) Mengelola Kekuasaan, Politik Dan Konflik.

Sistem Merit adalah 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. Konsep sistem merit sudah dikenal dari jaman dinasti Qin dan Han di Cina agar supaya jabatan di pemerintahan tidak hanya diduduki oleh para bangsawan, tapi juga bisa diduduki oleh warga pedesaan yang memiliki kompetensi dan kemampuan. Sistem ini kemudian semakin berkembang pada abad ke-17 di

British India dan selanjutnya menjadi sukses di Eropa dan kemudian di Amerika Serikat. Berdasarkan pemahaman teori sistem merit oleh para ahli di atas maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa sistem merit merupakan suatu kebijakan yang mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi agar sesuai dengan latar belakang jabatan tanpa memandang status apapun yang memenuhi persyaratan sesuai dengan regulasi yang diatur.

Untuk semakin memperjelas sistem merit yang menjadi acuan bagi instansi daerah dalam menerapkan kebijakan ini maka sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, prinsip merit adalah sebagai berikut :

- a. Seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan;
- b. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
- c. Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
- d. Memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier dan rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;
- e. Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
- f. Menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai ASN;
- g. Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
- h. Memberikan perlindungan kepada pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
- i. Memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh pegawai ASN.

## METODE

Adapun dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data penelitian yang diambil dalam penelitian ini yakni data primer berupa data yang digunakan untuk menyusun latar belakang melalui hasil wawancara dan observasi. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini 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. Adapun penelitian tentang penerapan sistem merit untuk mewujudkan pemerintahan yang terpercaya ini dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian ini direncanakan akan berlangsung selama bulan Januari-september 2021.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dokumentasi dan triangulasi. Teknik analisis data pada penelitian ini diawali dengan analisis sebelum dilapangan, menentukan fokus penelitian tentang penerapan sistem merit terlebih dahulu peneliti melakukan analisis dengan mengacu pada dokumen-dokumen penelitian terdahulu dan menggunakan data sekunder yang ada. Dilanjutkan dengan Analisis di lapangan dengan modelnya. Pada penelitian ini, model analisis penelitian selama dilapangan yang akan digunakan oleh peneliti yaitu Analisis di lapangan Model Sirkuler Sugiyono yang terdiri atas : tahap deskripsi, tahap reduksi dan tahap seleksi. Dan yang terakhir yakni implementasi strategi SOAR yakni *Strength, Opportunities, Aspirations, Result* (kekuatan, peluang, aspirasi dan hasil). SOAR menggunakan paradigma *Appreciative Inquiry*

untuk mengarahkan organisasi lebih fokus pada apa yang ingin dicapai. Proses ini dimulai dengan mengajukan pertanyaan penyelidikan untuk membentuk aras proses

perencanaan strategis yang positif. Untuk memperjelas bagaimana strategi SOAR, dibawah ini adalah diagram analisis SOAR yang diterapkan dalam penelitian ini:

**Tabel 1.**  
**Diagram Analisis SOAR**

<b>Strategic Inquiry</b>	<b>Strengths (Kekuatan)</b> Apakah kita melakukan dengan baik? Apa aset (keunggulan) terbesar kita?	<b>Oppurtunities (Peluang)</b> Apa peluang terbaik yang ada? Bagaimana hubungan (mitra) kita dengan orang lain?
<b>Appreciative Intent</b>	<b>Aspirations (Aspirasi)</b> Kemana aspirasi kita menuju? Seperti apa masa depan yang kita inginkan?	<b>Result (Hasil)</b> Apa hasil kita yang dapat diukur? Kita ingin dikenal (citra) sebagai apa?

Berdasarkan diagram analisis dan tahapan analisis SOAR maka untuk mendapatkan strategi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam menerapkan sistem merit untuk

mewujudkan pemerintahan yang terpercaya menggunakan matriks analisis SOAR yang dibagi dalam 4 (empat) kondisi yakni sebagai berikut :

**Tabel 2.**  
**Matrik SOAR**

Internal Eksternal	<b>Strength</b> Daftar faktor kekuatan Internal	<b>Oppurtunities</b> Daftar peluang eksternal
<b>Aspirasi</b> Daftar faktor harapan dari internal	<b>Strategi SA</b> ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencapai aspirasi.	<b>Strategi OA</b> Ciptakan strategi yang berorientaskepada aspirasi yang diharapkan untuk memanfaatkanpeluang
<b>Result</b> Daftar hasil yang terukur untuk diwujudkan	<b>Strategi SR</b> Ciptakan strategi yang berdasarkan kekuatan untuk mencapai Hasil yang terukur	<b>Strategi OR</b> Strategi yang berorientasi kepada kesempatan untuk mencapai Result yang sudah terukur

Tahap terakhir dari proses analisis data adalah Tes Litmus. Penilaian pada tes litmus ditentukan berdasarkan range dari

masing-masing indikator pada setiap pertanyaan sehingga menghasilkan skor/ nilai hasil tes litmus per isu strategis Isu

sangat strategis berarti menjadi prioritas dan perhatian utama dalam pengambilan kebijakan karena memiliki dampak yang signifikan bagi badan kepegawaian daerah provinsi Sulawesi utara sebagai pelaksana sistem merit. Selanjutnya isu cukup strategis berarti isu tersebut dapat dilaksanakan setelah isu sangat strategi dilakukan karena memberikan dampak yang cukup signifikan bagi BKD kedepan. Sedangkan isu yang kurang strategis berarti dampak yang diberikan masih kurang sehingga hal ini dapat dilakukan setelah isu yang sangat strategis dan cukup strategis dilaksanakan.

#### **KAJIAN LITELATUR**

Menurut Carnevale (1995:53) membangun organisasi (pemerintahan) yang terpecah dapat dilihat dalam indikator-indikator berikut :

1. Kepemimpinan yang dapat dipercaya;
2. Menciptakan Partisipasi dan Keterlibatan;
3. Membangun Komunikasi yang Efektif;
4. Penilaian Kinerja dan Sistem Insentif; dan
5. Mengelola kekuasaan, Politik dan Konflik.

Adapun prinsip sistem merit sebagai bentuk Reformasi Pegawai Negeri Sipil Tahun 1978 (Shafritz, dkk, 2001) meliputi hal-hal sebagai berikut :

- 1) Melakukan rekrutmen yang adil dan selektif
- 2) Memperlakukan pegawai ASN secara adil dan setara
- 3) Memberikan gaji yang setara

- 4) Menjaga standar integritas dan kepedulian tinggi terhadap kepentingan public
- 5) Mengelola pegawai secara efektif dan efisien
- 6) Mempertahankan atau memisahkan pegawai berdasarkan kinerja
- 7) Memberikan kesempatan untuk pengembangan kompetensi ASN
- 8) Melindungi pegawai dari pengaruh politik
- 9) Memberikan perlindungan kepada pegawai dari hukum yang tidak adil dan terbuka

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### ***Penerapan Sistem Merit pada Badan Kepegawaian Daerah***

Apabila dikaitkan dengan pelaksanaan sistem merit di Indonesia khususnya pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara, maka hal ini merupakan amanat dari UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan selanjutnya diatur lebih lanjut berdasarkan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pada pemerintah Provinsi Sulawesi Utara hal ini kemudian diatur melalui Surat Keputusan Gubernur Nomor 412 Tahun 2018 tentang Pembentukan Tim Penilai Mandiri Penerapan Sistem Merit di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. Perihal gambaran umum tentang sistem merit di lokasi penelitian yakni Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara dapat peneliti jelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan kebutuhan
2. Pengembangan Karir, Promosi dan Mutasi
3. Manajemen Kinerja dan Sistem Informasi

4. Penggajian, Penghargaan dan Disiplin
5. Perlindungan dan Pelayanan

### ***Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat***

#### **1. Faktor Pendukung**

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan dilapangan maka terdapat beberapa faktor pendukung yang menjadi tolak ukur keberhasilan pelaksanaan sistem merit pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara yang dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Komitmen dan Dukungan pimpinan dalam Bidang Kepegawaian
- b. Sumber Daya Aparatur
- c. Ketersediaan Anggaran dan Program Pendukung
- d. Struktur Organisasi Yang Kuat

#### **2. Faktor Penghambat**

Hasil wawancara dan pengamatan dilapangan ditemukan beberapa faktor yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan penerapan sistem merit pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara yang peneliti uraikan sebagai berikut :

- a. Dokumen Anjab ABK yang belum rampung
- b. Kualitas SDM Aparatur belum sesuai kompetensi dan potensi
- c. Fasilitas yang belum memadai
- d. Egosentris antar perangkat daerah
- e. Kurang inovasi dan sistem pendukung yang belum terintegrasi

### ***Perumusan strategi yang dilakukan untuk penerapan sistem merit yang lebih baik***

Perumusan hasil analisis terkait strategi yang dapat dilakukan untuk penerapan sistem merit yang digunakan peneliti adalah analisis SOAR yang dimana menjelaskan tentang kekuatan (*strengths*), peluang (*opportunities*), aspirasi

(*aspirations*), hasil (*result*) yang ditemukan dalam penerapan sistem merit pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

#### **1. Kekuatan (*strengths*)**

Berdasarkan rangkuman hasil wawancara Perihal kekuatan yang dimiliki oleh BKD Provinsi Sulawesi Utara yang menjadi kekuatan dalam penerapan sistem merit yang peneliti lakukan dengan beberapa pejabat administrator dan pengawas yang membidangi penerapan sistem merit pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara adalah sebagai berikut :

- 1) Adanya komitmen dan dukungan dari pemimpin daerah
- 2) Tersedianya anggaran yang mendukung program-program dalam sistem merit
- 3) Kualitas SDM Aparatur yang mengolah sistem merit cukup memadai
- 4) Terbentuknya tim penilai mandiri penerapan sistem merit di lingkungan pemerintah provinsi Sulawesi Utara

#### **2. Peluang (*Opportunities*)**

Peluang dalam analisis strategi menggunakan SOAR merupakan salah satu bagian penting sehingga organisasi mampu untuk merumuskan suatu strategi baru. Hal ini juga untuk menentukan strategi atau inovasi yang baru maka kegiatan penerapan sistem merit menuju pemerintahan yang terpercaya pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara harus mengetahui peluang-peluang terbaik yang dimiliki oleh organisasi melalui hasil wawancara dan pengamatan peneliti di lapangan. Adapun berdasarkan hasil wawancara, maka hasil Analisa peneliti terkait peluang yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sulawesi Utara saat ini adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan sistem merit akan semakin baik karena kualitas selalu diperbaiki
2. Pemanfaatan anggaran kedepan lebih maksimal untuk mendukung sarana prasarana penerapan sistem merit
3. Memiliki kepala badan yang penuh akan inovasi dan bergerak cepat menyesuaikan setiap keadaan
4. Memiliki rencana pembangunan sistem pendukung yang berbasis IT yang saling terintegrasi
5. BKD memiliki sumber daya yang produktif mendukung proses kerja.

### **3. Aspirasi (*Aspiration*)**

Memiliki cita-cita dan harapan kedepan untuk organisasi menjadi lebih baik dari sebelumnya menjadi bagian dari suatu perubahan. Mencapai hal ini tentu mengharuskan setiap organisasi mempelajari hal-hal yang sudah terjadi di masa lalu, membayangkan dan kemudian memunculkan inovasi secara positif dalam merencanakan suatu rencana untuk masa depan yang lebih baik dengan memanfaatkan seluruh sumber daya dalam mewujudkan suatu perubahan. Berikut rangkuman hasil wawancara terkait Aspirasi-aspirasi dari staf pengolah adalah sebagai berikut:

1. Sistem yang sudah ada diharapkan tetap berjalan
2. Kerjasama antar perangkat daerah semakin ditingkatkan agar tidak terjadi ego sektoral
3. Draft-draft dasar hukum terkait sistem merit harus diabsahkan
4. Memiliki assessment center sendiri
5. Pemberian *reward* untuk pengembangan kompetensi harus diseleksi dengan lebih baik
6. Semakin meningkatkan inovasi terkait sistem merit

7. Meningkatkan fasilitas pendukung berupa sistem yang berbasis IT yang terintegrasi untuk seluruh perangkat daerah.

### **4. Hasil (*Result*)**

Hasil tertinggi yang diraih oleh pemerintah provinsi Sulawesi Utara khususnya Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sulawesi Utara adalah dengan masuknya provinsi Sulawesi Utara sebagai daerah berkategori baik berdasarkan hasil verifikasi KASN terhadap penilaian mandiri penerapan sistem merit dalam manajemen ASN tahun 2019. Adapun berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara peneliti di lapangan, ditemukan hasil sebagai berikut:

1. Penerapan sistem merit sudah berjalan tetapi masih lambat karena dokumen Analisa jabatan dan Analisa beban kerja seluruh perangkat daerah belum selesai
2. Proses sistem merit masih dilakukan sendiri oleh BKD dan belum didukung oleh perangkat daerah lainnya
3. E-kinerja sudah berjalan untuk dasar pembayaran kinerja
4. Diharapkan sistem ini tetap berlanjut meskipun terdapat pergantian pimpinan kedepan

Dari hasil diatas maka peneliti memperoleh 12 (duabelas) isu strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan penerapan sistem merit menuju pemerintahan yang terpercaya pada Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sulawesi Utara. Adapun isu-isu tersebut dapat peneliti jabarkan sebagai berikut.

1. Meningkatkan pola kerja yang cepat berbasis IT yang menyesuaikan dengan revolusi industry 4.0

2. Melakukan sosialisasi kembali tentang pentingnya pelaksanaan sistem merit kepada seluruh perangkat daerah
3. Semakin giat berinovasi dalam membangun sistem yang terintegrasi
4. Melakukan pembangunan fasilitas untuk keperluan proses sistem merit diseluruh indikator
5. Mengoptimalkan sumber daya aparatur yang produktif dalam pengelolaan sistem merit
6. Mengabsahkan seluruh regulasi yang terkait dengan penerapan sistem merit
7. Mengoptimalkan penggunaan anggaran untuk membangun fasilitas
8. Meningkatkan tambahan pemberian penghasilan berupa tunjangan beban kerja agar lebih baik untuk menunjang pekerjaan yang lebih optimal sehubungan telah diberlakukannya e-kinerja
9. Membuat inovasi terkait penyelesaian analisis beban kerja dan analisis jabatan bagi seluruh perangkat daerah agar lebih cepat selesai
10. Memperkuat sistem yang sudah berjalan saat ini agar supaya kedepan sekalipun terdapat pergantian pimpinan sistem merit akan selalu diterapkan dan sesuai aturan
11. Tim penilai mandiri melakukan sosialisasi terkait pelaksanaan sistem merit yang membutuhkan dukungan seluruh perangkat daerah
12. Memberdayakan seluruh sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi dan potensi untuk terus meningkatkan kemampuan dalam membangun daerah

## **SIMPULAN**

Pelaksanaan sistem merit pada Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sulawesi Utara terbagi dalam beberapa indikator sesuai dengan Peraturan

Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN. 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. 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. Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pelaksanaan penerapan sistem merit menuju pemerintahan yang terpercaya pada Badan Kepegawaian Daerah provinsi Sulawesi Utara adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan pola kerja yang cepat berbasis IT yang menyesuaikan dengan revolusi industry 4.0
- b. Melakukan sosialisasi kembali tentang pentingnya pelaksanaan sistem merit kepada seluruh perangkat daerah
- c. Melakukan pembangunan dan pemeliharaan fasilitas untuk keperluan proses sistem merit diseluruh indikator
- d. Mengabsahkan seluruh regulasi yang terkait dengan penerapan sistem merit

Meningkatkan tambahan pemberian penghasilan berupa tunjangan beban kerja agar lebih baik untuk menunjang pekerjaan yang lebih optimal sehubungan telah diberlakukannya e-kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Effendi, Soffian. 2010. *Reformasi Tata Pemerintahan*. Yogyakarta: UGM Press.
- Carnevale, David G. 1995. *Trustworthy Government Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Delly Mustafa. 2018. *Birokrasi Pemerintahan*, Alvabeta, Bandung.
- Dwiyanto, Agus. 2011. *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi pada Organisasi Publik*, Alvabeta, Bandung.
- Marwansyah, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alvabeta, Bandung.
- Shafritz, Jay M., David H. Rosenbloom, Norma M. Ricucci, Katherine C. Naff, dan Albert C. Hyde. 2001. *Personnel Management in Government Politics and Process*. fifth. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Janri Simanungkalit, “Perkembangan Sistem Kepegawaian Negara : Perspektif Komparatif Amerika Serikat dan Indonesia”, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* Vol.8 , tahun, 2014 hal. 66.
- Yuningsih Nining, “Penerapan Manajemen Keinerja Pegawai di Instansi Pemerintah”, *Jurnal Pengembangan Wiraswasta* Vol. 19 , tahun, 2017 nomor 2.
- Zaman Md. Shiplu. 2015. “Merit -Based Recruitment: The Key to Effective Public Administration in Bangladesh”, *Journal Of Public Adminisration and Governance* 5(3):96
- Kantor staf presiden, diakses dari [ksp.go.id](http://ksp.go.id), pada tanggal 4 Februari 2019, pukul 17.34