

MANAJEMEN SISTEM MERIT DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI KOTA YOGYAKARTA

MERIT SYSTEM MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN YOGYAKARTA CITY

Viki Wijaya¹, Dwi Harsono²

¹Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Hukum, dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Yogyakarta

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Diterima 31-07-24

Diperbaiki 02-08-24

Disetujui 05-08-24

Kata Kunci:

Aparatur Sipil Negara, Kota Yogyakarta, Pengelolaan Sumber Daya Manusia

ABSTRAK

Penelitian ini berlatar belakang pada adanya gap kompetensi antar pegawai pada sistem merit dalam pengelolaan sumber daya manusia di Kota Yogyakarta. Tujuan penelitian ini yakni mengkaji terkait dengan pelaksanaan manajemen sistem merit dalam pengelolaan SDM di Kota Yogyakarta serta mengetahui faktor penghambat dan pendukung pelaksanaan manajemen sistem merit. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data penelitian ini melalui observasi, wawancara, dokumentasi. Teknik analisis data melalui pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Hasil dan temuan penelitian ini yakni pelaksanaan manajemen sistem merit dalam pengelolaan SDM di Kota Yogyakarta dilaksanakan dengan baik dan inovatif dengan berusaha memaksimalkan perkembangan teknologi sebagai output sekaligus penunjang bagi pelaksanaannya. Meskipun terdapat persoalan tumpang-tumpang tindihnya kebijakan dari pemerintah pusat, akan tetapi pelaksanaan manajemen sistem merit dalam pengelolaan SDM di Kota Yogyakarta dapat dilaksanakan dengan baik melalui koordinasi rutin tiap bulan, menjalin kerja sama dan komunikasi yang baik antar organisasi perangkat daerah, dan inovatif. Implikasi dari penelitian ini adalah sebagai analisis, evaluasi bagi instansi pemerintah serta memberikan informasi kepada publik terkait dengan manajemen sistem merit dalam pengelolaan sumber daya manusia di Kota Yogyakarta.

ABSTRACT

Keywords:

State Civil Apparatus, Yogyakarta City, Human Resource Management

This research is based on the existence of a competency gap between employees in the merit system in human resource management in Yogyakarta City. The purpose of this study is to examine the implementation of merit system management in human resource management in Yogyakarta City and to find out the inhibiting and supporting factors for the implementation of merit system management. This study uses a descriptive method with a qualitative approach. The data collection technique of this research is through observation, interviews, documentation. Data analysis techniques through data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawn. The results and findings of this research are that the implementation of merit system management in human resource management in Yogyakarta City is carried out well and innovatively by trying to maximize technological developments as an output as well as a support for its implementation. Although there is a problem of overlapping policies from the central government, the implementation of merit system management in human resource management in Yogyakarta City can be carried out properly through regular coordination every month, establishing good cooperation and communication between regional apparatus organizations, and being innovative. The implication of this study is as an analysis, evaluation for government agencies and providing information to the public related to the management of the merit system in human resource management in Yogyakarta City.

1. Pendahuluan

Negara Indonesia merupakan negara hukum yang demokratis. Pemerintah yang baik, adil, dan berintegritas merupakan cita-cita dari pemerintahan yang demokratis. Pemerintahan berjalan dengan adanya orang-orang yang bekerja dalam pemerintahan yang selanjutnya disebut dengan Aparatur Sipil Negara (ASN). Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan sumber daya aparatur pemerintah dan termasuk dalam Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki peran salah satunya sebagai penggerak organisasi. Sumber daya manusia ini menjadi faktor yang penting bagi kesuksesan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan[1]. Akan tetapi, hal tersebut dapat tidak terwujud apabila sumber daya aparatur atau sumber daya manusia ini tidak dikelola dengan baik dan benar sesuai dengan semestinya. Peran SDM sebagai rotor atau penggerak bagi organisasi untuk mencapai tujuannya maka, sudah selayaknya apabila sumber daya manusia dikelola dengan baik guna mempercepat organisasi dalam mencapai cita-cita atau tujuannya sesuai dengan yang ditargetkan[2].

Sumber daya manusia dalam pemerintahan dapat disebut dengan sumber daya aparatur. Organisasi pemerintahan bertugas memberikan pelayanan kepada publik yang baik dan adil bagi seluruh kalangan atau golongan masyarakat tanpa terkecuali. Manajemen sumber daya aparatur sipil negara menjadi salah satu bagian yang penting dari pengelolaan pemerintahan negara dengan tujuan membantu dan mendukung sumber daya aparatur guna merealisasikan potensi yang mereka miliki sebagai seseorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pemerintah dan sebagai warga negara yang mengabdikan diri untuk negara melalui organisasi pemerintah. Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai macam kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan, pengembangan, evaluasi, kompensasi, hingga pembuatan keputusan kerja dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditargetkan. Menurut Siagian (2012) dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia pada instansi yang dimiliki pemerintah, peran MSDM sangatlah penting dikarenakan beberapa alasan, diantaranya: pendekatan politik, pendekatan ekonomi, pendekatan hukum, pendekatan sosial-budaya, pendekatan administratif, pendekatan teknologikal[3].

Berbicara terkait dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) pastinya akan berkaitan dengan perekrutan, kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan lainnya. Hal tersebut tidak terlepas dari salah satu sistem pengembangan sumber daya manusia terkhususnya untuk aparatur sipil yang di bekerja di pemerintahan, sistem tersebut dikenal dengan Sistem Merit. Sistem Merit merupakan salah satu sistem yang berfungsi untuk manajemen sumber daya manusia yang menjadikan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai sebagai tolak ukur dalam proses perencanaan, perekrutan, upah atau gaji, pengembangan, promosi jabatan, kedisiplinan, kualitas kinerja, dan pensiun pegawai[4]. Penerapannya, seorang pegawai sudah seharusnya mengetahui secara terperinci mengenai bidang pekerjaannya. Menurut (Woodard, 2005) konsep Sistem Merit mencerminkan faktor prestasi kerja dengan fokus utama Sistem Merit yakni perbaikan atau peningkatan prestasi atau kinerja[5].

Diterapkannya sistem merit ini sebagai salah satu bentuk manajemen pengembangan SDM tidak menutup kemungkinan tidak ditemukannya

permasalahan yang muncul, justru dengan diterapkannya sistem merit ini membuat organisasi atau instansi dapat mengetahui persoalan apa saja yang ada [6]. Seperti kompetensi pegawai, kualitas kinerja, kedisiplinan, profesionalitas ASN, indeks prestasi, kinerja pegawai[7]. Berkaitan dengan ini, pemerintah Negara Indonesia membentuk adanya instansi atau badan yang memegang peranan dalam kepegawaian. Instansi pemerintah pusat yang berkaitan dengan kepegawaian yakni Badan Kepegawaian Negara (BKN), untuk daerah terdapat Badan Kepegawaian Daerah (BKD), kemudian terdapat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Berkaitan dengan pemerintahan, BKD dan BKPSDM memiliki fungsi yang sangat penting. Kedua lembaga ini melakukan peran penting di dalam suatu kota atau kabupaten. Perbedaan utama dari lembaga kepegawaian ini yakni BKD lebih mengurus sebagian besar administrasi keuangan dan evaluasi, sedangkan BKPSDM cenderung bertanggung jawab atas pengembangan sumber daya manusia pada sektor publik. Apabila membahas terkait sumber daya aparatur sebagai sumber daya manusia dalam lingkup pemerintahan dan instansi pemerintah yakni BKPSDM sebagai instansi pemerintah yang berkaitan dengan manajemen pengembangan sumber daya manusia, tentunya hampir dipastikan akan ditemukannya persoalan .

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Seperti halnya ditemukan persoalan di BKPSDM Kota Yogyakarta yang mana sebagai tempat narasumber pra-observasi bekerja dan sebagai instansi yang menjadi *team leader* manajemen sistem merit di Kota Yogyakarta. Berdasarkan informasi yang ada di atas, akan digunakan teori manajemen dari Terry (Hasibuan, 2009) untuk melakukan penelitian ini. Teori tersebut yakni P-O-A-C (*Planning, Organizing, Actuating, and Controlling*)[8]. Teori ini dipilih karena dirasa lebih cocok dalam mengkaji penelitian ini dibandingkan dengan menggunakan teori dari H. Fayol (Safroni, 2012:17:9) yakni terkait (*planning, organizing, commanding, coordinating, controlling*) dan R. W. Griffin (Safroni, 2012:44) yakni (*planning and decision making, organizing, controlling*)[9]. Terdapat perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian relevan sebelumnya yakni terletak pada penggunaan teori manajemen dari Terry (Hasibuan, 2009) dalam meninjau pelaksanaan sistem merit dalam cakupan lebih luas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam tahap awal perencanaan manajemen sistem merit terkait analisis jabatan, analisis beban kerja, analisis anggaran dan kompetensi yang dilakukan oleh Setda Bagian Organisasi Kota Yogyakarta dan Bappeda Kota Yogyakarta tentunya ada kebijakan dalam membantu tugas atau peran tersebut. Akan tetapi adanya kebijakan yang tumpang tindih justru menjadikan sebuah hambatan dalam pelaksanaan sesuatu. Terkait dengan pengorganisasian tim sistem merit Kota Yogyakarta dilakukan oleh BKPSDM Kota Yogyakarta yang berperan sebagai ketua tim yang menangani sistem merit dengan didukung oleh beberapa instansi terkait. Akan tetapi adanya kebijakan yang tumpang tindih justru menjadikan sebuah hambatan dalam pelaksanaan sesuatu. Berdasarkan pengertian pergerakan yang sebelumnya telah disampaikan dan kaitannya dengan sistem merit di Kota Yogyakarta dijalankan berdasarkan adanya

“Komitmen” yang diberikan oleh Bapak Setda Kota Yogyakarta untuk menjalankan sistem merit sebaik mungkin. Dengan dilaksanakannya “komitmen” yang ada sebaik mungkin dengan keikhlasan, menunjukkan bahwa sumber daya manusia di Pemerintahan Kota Yogyakarta berkualitas baik. *Controlling* atau pengawasan atau evaluasi terkait manajemen sistem merit di Kota Yogyakarta dilakukan oleh KASN setiap tahunnya. Untuk mendukung sistem merit, pemerintah Kota Yogyakarta melakukan koordinasi dan evaluasi jalannya manajemen sistem merit setiap bulannya. Hal ini bertujuan agar dapat mengetahui bagaimana jalannya sistem merit.

2. Metode Penelitian

Teori dapat diartikan sebagai proses mengembangkan ide-ide yang membantu peneliti dalam menjelaskan mengapa dan bagaimana suatu fenomena dapat terjadi[10]. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memiliki maksud untuk memberikan pemahaman tentang fenomena yang dialami subjek penelitian, contohnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara *holistic*, dengan cara mendeskripsikannya melalui kata-kata dan bahasa[11]. Desain penelitian ini dipilih karena untuk menampilkan data secara sistematis, sesuai dengan fakta, dan akurat yang sesuai di lapangan. Desain penelitian deskriptif kualitatif penelitian ini untuk menjelaskan tentang manajemen sistem merit dalam pengelolaan SDM di Kota Yogyakarta yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Yogyakarta sebagai *team leader* dan instansi terkait.

Lokasi penelitian dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Yogyakarta sebagai instansi yang menjadi objek utama dan beberapa instansi terkait seperti Setda Bagian Organisasi Kota Yogyakarta, Bappeda Kota Yogyakarta, Diskominfosan Kota Yogyakarta yang berada di Komplek Balaikota Timoho, Jl. Kenari No. 56, Muja Muju, Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Lokasi ini dipilih karena Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tersebut sebagai instansi yang menangani terkait sistem merit. Adapun waktu penelitian ini adalah Januari-April 2024. Bagi peneliti kualitatif, peran informan sangat penting dalam memberikan bantuan agar analisis bisa dilakukan dengan cepat dan cermat, terutama bagi peneliti yang belum memiliki pengalaman menurut Etnografi[12]. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pemilihan subjek penelitian yang dikenal sebagai *snowball*. *Snowball* atau bola salju merupakan metode yang didapatkan dengan cara bergulir dari satu responden ke responden lainnya.

Menurut Moleong (2010: 157) sumber dan jenis data dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, sedangkan selebihnya adalah dokumen dan sebagainya. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Instrumen atau alat penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri [13]. Fokus penelitian ini yaitu terkait manajemen sistem merit dalam pengelolaan SDM di Kota Yogyakarta oleh BKPSDM Kota Yogyakarta sebagai *team leader* dan instansi terkait. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Dalam penelitian ini data yang diperoleh melalui tiga metode yang berbeda yakni observasi, wawancara, dan dokumentasi yang kemudian dibandingkan guna menguji keabsahan datanya. Penggunaan triangulasi sumber dimaksudkan untuk memeriksa kebenaran dan juga untuk mengklasifikasi data dari informan yang telah diperoleh dari wawancara yang mendalam terhadap informan, hasil observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan beberapa langkah yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan penelitian ini, diketahui bahwa dalam pengorganisasian manajemen sistem merit dalam pengelolaan SDM di Kota Yogyakarta ini dilakukan oleh beberapa OPD terkait, dengan BKPSDM sebagai ketua tim dari pelaksanaan manajemen sistem merit di Kota Yogyakarta. Dalam menangani manajemen sistem merit ini sebenarnya adalah peran dari BKPSDM Kota Yogyakarta, akan tetapi dibantu oleh OPD yang lain dengan dibentuk tim. Berdasarkan Peraturan Walikota Nomor 113 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam menyelenggarakan tugas pokok membantu Walikota melaksanakan fungsi penunjang penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan[14]. Apabila berbicara dalam penerapan manajemen sistem merit khususnya di Kota Yogyakarta telah dilaksanakan dengan ideal dan dalam penerapannya dapat dikaitkan dengan Teori Model Terry (Hasibuan, 2009) (P-O-A-C) Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pergerakan (*Actuating*), Pengawasan (*Controlling*).

1.1 Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan atau *planning* merupakan langkah awal yang dilakukan oleh organisasi atau perseorangan dalam memikirkan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai kedepannya agar apa yang dijalankan dan dilakukan mengetahui arah dan tujuannya sehingga tidak melenceng dari apa yang menjadi target. Tahap perencanaan dalam sistem merit di Kota Yogyakarta ini dilakukan oleh BKPSDM Kota Yogyakarta dan dibantu oleh Sekretariat Daerah (Setda) Kota Yogyakarta Bagian Organisasi dan Bappeda Kota Yogyakarta. Tahap perencanaan terkait dengan sistem merit ini dilaksanakan oleh BKPSDM Kota Yogyakarta, Setda Kota Yogyakarta Bagian Organisasi, dan Bappeda Kota Yogyakarta dimana Setda Bagian Organisasi dan Bappeda Kota Yogyakarta dapat dikatakan mengambil peran penting meskipun terbilang sebagai support pada tahap ini dikarenakan adanya perencanaan anggaran, analisis jabatan yang dibutuhkan, analisis diklat, dll itu dilakukan oleh Setda Bagian Organisasi dan Bappeda yang kemudian disampaikan kepada BKPSDM Kota Yogyakarta untuk ditindak lebih lanjut.

Pada sistem merit yang dilihat yakni kompetensi, kinerja dan kualifikasi yang dimiliki pegawai. *Support* dari Setda Bagian Organisasi yakni terkait analisis jabatan yang didalamnya juga terdapat kualifikasi, kompetensi apa yang dibutuhkan

oleh pegawai. Peran Setda Kota Yogyakarta sebagai analisis jabatan dan analisis beban kerja pada tahap awal perencanaan. Pada tahapan analisis jabatan dalam perencanaan tetap berpatokan pada sistem merit terutama tentang teori utamanya yang berkaitan dengan rekrutmen, penempatan jabatan, dan lainnya. Untuk tetap bisa mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kualifikasi, dan kompetensi. Akan tetapi, dalam penelitian ini tidak mengkaji secara lebih dalam terkait perekrutan dan lainnya karena bukan merupakan tujuan yang diinginkan oleh peneliti dalam penelitiannya. Hal tersebut juga dikarenakan Pemerintah Kota Yogyakarta dirasa sudah baik dalam pelaksanaan rekrutmen, dan lainnya terkait sistem merit sehingga mendapatkan penghargaan. Oleh karena itu, inilah yang membedakan dengan penelitian yang ada sebelumnya. Pada penelitian ini ditemukan bahwa analisis jabatan mempertimbangkan adanya analisis beban kerja. Untuk menghitung bebannya itu, tugasnya utama apa. seperti tugasnya membuat surat perlintahan bayaran. Nanti hasilnya adalah dokumen SPP dan SPM, SP2 dan SPM.

Dalam tahap awal perencanaan manajemen sistem merit terkait analisis jabatan, analisis beban kerja, analisis anggaran dan kompetensi yang dilakukan oleh Setda Bagian Organisasi Kota Yogyakarta dan Bappeda Kota Yogyakarta tentunya ada kebijakan dalam membantu tugas atau peran tersebut. Akan tetapi adanya kebijakan yang tumpang tindih justru menjadikan sebuah hambatan dalam pelaksanaan sesuatu. Seperti yang terjadi di manajemen sistem merit dalam pengelolaan SDM di Kota Yogyakarta yang justru cukup membingungkan dan menjadi sebuah persoalan atau hambatan dalam upaya pelaksanaan manajemen sistem merit untuk memenuhi kompetensi setiap pegawai. Adanya persoalan tersebut yang menyebabkan adanya *gap* kompetensi pegawai yang tak kunjung terselesaikan.

1.2 Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian atau *organizing* adalah tindakan pengelompokan sebagaimana orang atau pihak yang terkait didalamnya dapat digerakkan sesuai dengan aturan kesatuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan. Terkait dengan pengorganisasian tim sistem merit Kota Yogyakarta dilakukan oleh BKPSDM Kota Yogyakarta yang berperan sebagai ketua tim yang menangani sistem merit dengan didukung oleh beberapa instansi terkait. BKPSDM Kota Yogyakarta juga memberikan kemudahan bagi pegawai yang hendak meminta izin belajar. Hal ini tidak lain dan tidak bukan ditujukan untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, kualifikasi, untuk mendukung manajemen talenta bagi ASN. Kemudian terkait dengan sistem yang dikelola oleh Diskominfo Kota Yogyakarta antara lain yakni Jogja Smart Service, sistem yang mengatur manajemen talenta, dan lainnya.

Apabila membahas terkait dengan sistem, pada pembuatan dan pengembangan sistem tersebut tentunya memiliki kendala atau persoalan tersendiri, hal ini cukup bersifat wajar dikarenakan berhubungan dengan teknologi dan sistem. Kendala dalam pembuatan atau pengembangan sistem tersebut adalah terkait dengan waktu. Kenapa kendalanya waktu? Hal ini dikarenakan dalam pembuatan dan pengembangan sistem terutama terkait dengan teknologi tidak dapat langsung jadi dan tentunya membutuhkan waktu yang tidak dapat diprediksi. Adanya persoalan

tersebut, Diskominfo melakukan segala macam upaya untuk mempercepat atau memenuhi target yang ada. Usaha yang dilakukan oleh Diskominfo Kota Yogyakarta ini salah satunya dengan mengadakan open rekrutmen atau dapat dikatakan membuka lowongan pekerjaan dengan status pegawai kontrak yang kemudian gaji atau bayarannya ditanggung oleh OPD terkait. Lowongan pekerjaan tersebut dapat dilihat melalui website dari Diskominfo Kota Yogyakarta. Open rekrutmen tersebut terbuka untuk seluruh kalangan masyarakat dengan adanya kualifikasi tertentu yang telah ditentukan. Open rekrutmen ini juga menjadi bukti bahwa Diskominfo tidak melibatkan pihak organisasi dari luar dalam upaya penyusunan sistem pemerintahan yang ditujukan untuk sistem pegawai manajemen sistem merit.

Selain OPD diatas sebenarnya masih ada OPD lain yang ikut serta dalam manajemen sistem merit, yakni Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) yang hanya berperan terkait dengan perincian anggaran serta sebelumnya adanya Inspektorat tetapi *on and off* dikeluarkan dari keperluan dari tim. Dengan demikian, pengorganisasian seperti itulah yang dilakukan pada manajemen sistem merit dalam pengelolaan SDM di Kota Yogyakarta terutama yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Yogyakarta sebagai leader atau ketua tim pelaksana.

1.3 Pergerakan (*Actuating*)

Pergerakan atau *actuating* dapat diartikan sebagai tindakan yang dilakukan suatu pihak atau seseorang pemimpin yang mengarahkan, membimbing, dan menggerakkan seluruh bagian struktur organisasi dalam upaya pelaksanaan proses manajemen sehingga dapat tercapainya tujuan dan mendapatkan keberhasilan. Berdasarkan pengertian pergerakan yang sebelumnya telah disampaikan dan kaitannya dengan sistem merit di Kota Yogyakarta dijalankan berdasarkan adanya “Komitmen” yang diberikan oleh Bapak Setda Kota Yogyakarta untuk menjalankan sistem merit sebaik mungkin. Adanya komitmen tersebutlah yang menjadi motivasi penggerak utama berjalannya sistem merit di Kota Yogyakarta.

OPD yang berperan dalam sistem merit ini melaksanakan tugasnya dengan baik. Adanya pergerakan ini tentunya ada pengawasan, evaluasi, dan sebagainya. Hal tersebut dilaksanakan secara berkala dengan adanya koordinasi setiap bulannya. Adanya koordinasi berkala setiap bulannya ini menjadi bukti bahwa BKPSDM dan OPD terkait serius dalam pelaksanaan manajemen sistem merit hingga mendapatkan penghargaan berkategori “sangat baik”. Dengan dilaksanakannya “komitmen” yang ada sebaik mungkin dengan keikhlasan, menunjukkan bahwa sumber daya manusia di Pemerintahan Kota Yogyakarta berkualitas baik. Hal ini juga menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Yogyakarta menerapkan sistem merit dengan baik terutama teori sistem merit yang berkaitan dengan rekrutmen sehingga mendapatkan rekrutmen pegawai yang baik pula. Menunjukkan bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya.

1.4 Pengawasan (*Controlling*)

Controlling merupakan pengawasan, pengendalian, atau evaluasi. *Controlling* berperan penting dalam proses manajemen untuk melihat apakah manajemen

berjalan dengan baik untuk mencapai tujuannya atau justru sebaliknya. *Controlling* atau pengawasan atau evaluasi terkait manajemen sistem merit di Kota Yogyakarta ini menurut narasumber wawancara dilakukan oleh KASN setiap tahunnya. Untuk mendukung dan mempersiapkan adanya evaluasi dari KASN setiap tahunnya terkait sistem merit, pemerintah Kota Yogyakarta melakukan koordinasi dan evaluasi jalannya manajemen sistem merit setiap bulannya. Hal ini bertujuan agar dapat mengetahui bagaimana jalannya sistem merit.

Evaluasi ini diikuti oleh OPD yang menangani sistem merit dan Bapak Setda atau perwakilannya. Informasi yang didapatkan peneliti menunjukkan penerapan manajemen sistem merit dalam pengelolaan sumber daya manusia di Kota Yogyakarta. Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara informan, observasi, dan dokumentasi. Data di atas di dapatkan kebanyakan melalui wawancara informan. Sedangkan untuk data yang didapatkan melalui observasi lebih fokus kepada data yang disajikan pada faktor penghambat dan pendorong penelitian terutama terkait dengan data hasil observasi pada sarana dan prasarana yang digunakan.

Berdasarkan perka KASN tahun 2019, terkait manajemen sistem merit setiap instansi baik pusat maupun daerah ini dievaluasi atau diawasi setiap tahunnya oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Mereka (KASN) biasanya melakukan evaluasi menjelang bulan Oktober yang kemudian diumumkan pada bulan Desember. Pada tahap evaluasi tentunya ada aspek yang dilihat. Aspek tersebut antara lain Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan, Pengadaan, Pengembangan Karier, Promosi dan Mutasi, Penilaian Kinerja, Pemberian Upah (Gaji), Penghargaan, dan Disiplin, Jaminan dan Perlindungan. Dari tahun 2020 hingga sekarang (2024), pemerintah Kota Yogyakarta terus meningkatkan upaya dalam rangka memenuhi aspek itu. Data dan dokumen tersebut ada di dalam sistem Sipinter KASN. Sipinter KASN ini merupakan aplikasi terkait dengan kepegawaian juga.

1.5 Pola Karier-Manajemen Talenta Dalam Penerapan Sistem Merit di Pemerintahan Kota Yogyakarta

Manajemen talenta merupakan rangkaian proses sumber daya manusia terpadu dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengelola kemampuan seseorang yang berdasarkan kinerja yang dimiliki dengan tujuan agar mendapatkan karyawan yang tetap sesuai apa yang diharapkan oleh organisasi/perusahaan/instansi[15]. Pada instansi pemerintah, terdapat instansi yang berusaha memaksimalkan pola karier-manajemen talenta. Instansi tersebut contohnya yakni BKPSDM Kota Yogyakarta. Pada tanggal 30 Mei 2023, BKPSDM Kota Yogyakarta mengadakan sosialisasi pola karier-manajemen talenta dalam penerapan sistem merit di Pemerintah Kota Yogyakarta yang dilaksanakan di salah satu hotel di Kota Yogyakarta. Salah satu rangkaian acara ini membahas terkait dengan evaluasi data sistem merit pada aplikasi Sistem Informasi Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit (SIPINTER) KASN yang dipimpin langsung oleh Kepala BSKPDM Kota Yogyakarta.

Keseriusan BKPSDM Kota Yogyakarta terkait dengan pola karier-manajemen talenta dalam penerapan sistem merit ini dibuktikan pula dengan

adanya acara *Kick Off* ” E-Manajemen Karier Jogja Unggul” pada tanggal 28 Mei 2024. Pengembangan sistem manajemen talenta Pemerintah Kota Yogyakarta ini sebagai wujud awal dalam implementasi manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) yang efektif, efisien, dan inovatif. Penerapan atau pelaksanaan manajemen talenta AS didasarkan pada sistem merit dengan berpatokan pada prinsip objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, akuntabel, bebas, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN)

1.6 Faktor Penghambat dan Pendukung dari Manajemen Sistem Merit Dalam Pengelolaan SDM di Kota Yogyakarta

a. Faktor Penghambat

Terdapat beberapa faktor penghambat dalam jalannya manajemen sistem merit dalam pengelolaan SDM di Kota Yogyakarta. Faktor penghambat tersebut di antara lain: tumpang-tindih kebijakan atau kebijakan yang sering berubah-ubah, perkembangan teknologi, tuntutan peningkatan kompetensi yang juga menuntut untuk cepat akan tetapi sebenarnya membutuhkan waktu yang cukup banyak. Faktor penghambat tersebut merupakan faktor penghambat yang umum atau dirasakan oleh setiap OPD yang menangani terkait dengan sistem merit. Faktor tersebut merupakan faktor penghambat dari eksternal organisasi, namun terdapat pula faktor penghambat internal organisasi yang pastinya setiap organisasi berbeda terkait dengan faktor penghambat internalnya.

b. Faktor Pendukung

Selain adanya faktor penghambat dalam pelaksanaan manajemen sistem merit dalam pengelolaan SDM di Kota Yogyakarta, pastinya terdapat pula faktor pendukung dalam pelaksanaannya. Faktor pendukung ini bisa dibilang bersifat umum dikarenakan setiap OPD yang ikut serta dalam manajemen sistem merit ini merasakannya. Faktor pendukung tersebut disampaikan oleh beberapa narasumber terkait. Faktor pendukung tersebut antara lain:

1) Kualitas SDM

Kota Yogyakarta dikenal memiliki human capital atau sumber daya manusia yang berkualitas baik. Hal ini sangatlah mendukung dalam pelaksanaan manajemen sistem merit di Kota Yogyakarta. Berdasarkan hasil observasi dan informasi dari dokumen pegawai yang bekerja di BKPSDM Kota Yogyakarta dengan kualifikasi sebagai berikut: SMA 9 orang (13%), Diploma 15 orang (22%), S-1 23 orang (34%), S-2 21 orang (31%) per 31 Desember 2023. Informasi tersebut dapat dilihat melalui Laporan Kinerja yang ada di website BKPSDM Kota Yogyakarta.

2) Sarana dan Prasarana

Berdasarkan hasil observasi di lapangan yang dilakukan oleh peneliti, didapatkan bahwa sarana dan prasarana terkait dengan pendukung pelaksanaan manajemen sistem merit ini dinilai sudah cukup lengkap dan masih dalam kondisi bagus. Perawatan sarana dan prasarana dilakukan sebaik mungkin oleh setiap instansi untuk tetap menjaga kualitas sehingga dapat digunakan dalam jangka waktu yang lama. Seperti halnya terdapat beberapa ruangan di instansi BKPSDM Kota Yogyakarta yang digunakan sebagai tempat pertemuan. Ruangan tersebut dilengkapi dengan televisi dan layar proyektor yang dapat digunakan untuk penyajian data melalui presentasi pada saat diadakan pertemuan. Ruangan ini juga digunakan dalam pertemuan rutin bagi tim pelaksana manajemen sistem merit. Tidak hanya itu saja, akan tetapi masih ada banyak sarana dan prasarana setiap instansi yang layak digunakan dalam hal mendukung pelaksanaan sistem merit seperti: komputer/laptop kantor, kursi dan meja kantor, akses internet, dan masih banyak lagi.

3) Komunikasi

Komunikasi yang baik dalam manajemen sistem merit dalam pengelolaan SDM di Kota Yogyakarta ini sudah terjalin dan terjaga semenjak awal mendapatkan “komitmen” untuk menjalankan manajemen sistem merit di Kota Yogyakarta ini dengan baik. Sehingga setiap OPD yang memiliki peran dalam manajemen sistem merit ini saling menjaga komunikasi dan melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin. Faktor komunikasi ini menjadi faktor penting juga dalam mendorong dan mendukung jalannya Pergerakan (Actuating) dalam pelaksanaan manajemen sistem merit dikarenakan menjaga dan melaksanakan “komitmen” yang diberikan atasan terkait sistem merit.

4. Kesimpulan

Sistem merit merupakan salah satu bentuk kebijakan yang mengatur Aparatur Sipil Negara berdasarkan pada kualifikasi, kinerja, dan kompetensi secara adil dan wajar. Sistem ini dilaksanakan baik dipemerintah pusat hingga daerah. Pemerintah Kota Yogyakarta sebagai pemerintahan yang dikenal dengan sumber daya manusia yang berkualitas baik juga turut menerapkan sistem ini dan mendapatkan penghargaan dari penerapannya. Meskipun demikian, masih ditemukannya persoalan terkait dengan gap kompetensi antar pegawai yang dipengaruhi oleh tumpang-tindihnya kebijakan yang berlaku sehingga mempengaruhi penerapan sistem merit. Akan tetapi, Pemerintah Kota Yogyakarta terus berusaha untuk dapat menerapkan sistem merit semaksimal mungkin dengan memanfaatkan perkembangan teknologi digital dan inovatif dengan maksud dapat lebih efektif dan efisien dalam penerapan sistem merit di Pemerintah Kota Yogyakarta.

Pada pelaksanaan manajemen sistem merit dalam pengelolaan sumber daya manusia di Kota Yogyakarta ditemukan faktor penghambat yakni tumpang-

tindihnya kebijakan yang sangatlah mempengaruhi pelaksanaan sistem merit. Kemudian, terdapat pula faktor pendukungnya. Faktor tersebut antara lain nyakni kualitas sumber daya manusia yang dinilai baik, sarana dan prasarana yang mendukung, komunikasi yang baik antar instansi yang tergabung dalam tim pelaksana sistem merit.

Temuan penelitian ini antara lain terkait persoalan apa yang menyebabkan masih adanya *gap* kompetensi antar pegawai yang belum kunjung terselesaikan. Persoalan tersebut terkait dengan kebijakan yang tumpang-tindih, penghitungan terkait dengan analisis jabatan, tenaga bantuan atau naban di Pemerintah Kota Yogyakarta tidak mempengaruhi adanya *gap* kompetensi karenan naban dikelola oleh setiap organisasi perangkat daerah atau tiap instansi dimana naban tersebut bekerja. Keterbatasan peneliti dalam penelitian ini yakni sistem merit merupakan sistem yang bertujuan untuk manajemen ASN, oleh karena itu terdapat data-data pribadi dan data penting lainnya sehingga tidak dapat sembarang masyarakat umum atau publik dapat mengaksesnya hanya pegawai ASN saja yang dapat mengaksesnya dengan adanya hak dan wewenang untuk mengaksesnya. Terlalu kompleks dan luas apabila membahas terkait manajemen sistem merit secara mendalam pada cakupan Kota Yogyakarta tidak pada suatu instansi.

Referensi

- [1] K. Sinaga, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk meningkatkan Kinerja Pegawai Pada badan Kepegawaian Daerah Serdang Bedagai,” *Jurnal Publik Reform, Edisi III*, vol. 1, pp. 43–87, 2018.
- [2] Bukit, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. UNSPECIFIED, 2017.
- [3] S. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketiga Belas.*, I. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- [4] Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada, 2012.
- [5] C. A. Woodard, “Merit by Any Other Name: Reframing the Civil Service First Principle,” *Public Adm Rev*, vol. 65, no. 1, pp. 109–116, 2005.
- [6] W. Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga, 2012.
- [7] Y. Meilia and S. Safrida, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nagan Raya,” *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, vol. 4, no. 4, pp. 2191–2200, 2022.
- [8] M. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, Delapan. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- [9] L. Safroni, *Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks Birokrasi Indonesia*. Surabaya: Aditya Media Publishing, 2012.
- [10] T. West, *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Humanika, 2008.
- [11] L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- [12] M. D. Ghony and F. Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2012.

- [13] Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta Press, 2019.
- [14] Walikota Yogyakarta, *Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 134 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Yogyakarta*. 2021.
- [15] N. S. Rachmadinata and H. G. Ayuningtias, "Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasarta Kota Jakarta.," *Jurnal Manajemen Indonesia*, vol. 17, no. 3, p. 197, 20