

# INDIKATOR KINERJA SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA KOTA SEMARANG

**Mada Sophianingrum\*, Rukuh Setiadi, Prihadi Nugroho, Diva Khansa Gusanti**

Departemen Perencanaan Wilayah dan Kota, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro  
Jalan Prof. Soedarto, Tembalang, Semarang

## Jurnal Riptek

Volume 14 No. 2 (84 – 89)

Tersedia online di:

<http://ripte.semarangkota.go.id>

## Info Artikel:

Diterima: 25 Oktober 2020

Direvisi: 14 November 2020

Disetujui: 26 November 2020

Tersedia online: 20 Desember 2020

## Kata Kunci:

Sistem Merit, ASN, Manajemen, Kompetensi, Indikator Kinerja

## Korespondensi penulis:

\*[mada.sophianingrum@live.undip.ac.id](mailto:mada.sophianingrum@live.undip.ac.id)

## Abstract.

Pembangunan bidang pemerintahan atau tata kelola bertujuan untuk meningkatkan kapasitas atau fungsi pemerintah dalam mewujudkan harapan masyarakat untuk memiliki kehidupan yang lebih baik. Misi tata kelola pada RPJMD Kota Semarang memiliki sasaran untuk terwujudnya birokrasi yang bersih dan melayani serta meningkatnya kualitas ketentraman dan ketertiban masyarakat. Dalam hal ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu komponen yang berperan penting dalam mewujudkan misi pada bidang pemerintahan tersebut. Artikel ini bertujuan untuk melihat indikator kinerja Sistem Merit untuk menilai manajemen ASN di Kota Semarang. Metode yang digunakan mencakup pemetaan program terkait empat sasaran bidang ekonomi yang termuat di dalam Rancangan Teknokratis RPJMD Kota Semarang Tahun 2021-2026 dengan mempertimbangkan literatur dan peraturan perundangan terkait. Hasil pemetaan indikator pada Sistem Merit menunjukkan bahwa terdapat beberapa program terkait manajemen ASN di Kota Semarang yang dapat menggunakan Indeks Sistem Merit ini. Program tersebut diantaranya Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah dan Program Kepegawaian Daerah. Oleh karena itu, penerapan Sistem Merit diharapkan dapat menjadi standar penilaian Manajemen ASN di Kota Semarang.

## Cara mengutip:

Sophianingrum, M; Setiadi, R; Nugroho, P; Gusanti, D K. 2020. Indikator Kinerja Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kota Semarang. **Jurnal Riptek**. Vol. 14 (2): 84-89.

## PENDAHULUAN

Perkembangan Kota Semarang yang semakin pesat dengan kemajemukan masyarakatnya tentu akan berdampak pada perubahan sosial di masyarakat. Peningkatan jumlah penduduk yang tidak diimbangi dengan ketersediaan fasilitas dapat berdampak negatif, seperti bertambahnya tingkat pengangguran, meningkatnya kemiskinan, dan meningkatnya angka kriminalitas. Hal tersebut tentunya dapat mengganggu rasa ketentraman dan ketertiban masyarakat sehingga, diperlukan tata kelola atau birokrasi yang baik untuk dapat melayani masyarakat/ publik serta mewujudkan kondusivitas wilayah.

Menurut David Fasenfest (2010), pemerintahan atau tata kelola adalah rangkaian proses dan keputusan yang dibuat untuk mencerminkan harapan sosial melalui manajemen atau kepemimpinan pemerintah. Pembangunan bidang pemerintahan atau tata kelola bertujuan untuk meningkatkan kapasitas atau fungsi pemerintah dalam mewujudkan harapan masyarakat untuk memiliki kehidupan yang lebih baik. Pemerintah mencoba mewujudkan pemerintahan yang baik atau dikenal dengan istilah *good governance* yang memiliki karakteristik partisipatif; berorientasi pada konsensus; akuntabel; transparan; responsif; efektif

dan efisien; adil dan inklusif; dan mengikuti aturan hukum (UN ESCAP, 2020).

Keingintahuan masyarakat terhadap hasil kinerja pemerintah dapat dilihat pada laporan pertanggung jawaban pemerintah. Beberapa kali terdapat pernyataan ketidakpuasan atas kepemimpinan kepala daerah dalam melakukan manajemen pelayanan publik maupun penggunaan anggaran belanja daerah. Keingintahuan masyarakat terhadap akuntabilitas pemerintah tidak dapat dipenuhi hanya melalui informasi keuangan saja, namun masyarakat juga ingin tahu lebih jauh apakah pemerintah telah beroperasi dengan ekonomi, efektif, dan efisien (Sadjiarto, 2000). Sehingga, pemerintah dituntut untuk memberikan pertanggungjawaban yang lebih transparan dan akurat.

Pemerintah Kota Semarang dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2016-2021 memiliki misi yang berkaitan dengan bidang pemerintahan, yaitu misi II. Misi tersebut adalah, "Mewujudkan Pemerintahan yang Handal untuk Meningkatkan Pelayanan Publik." Misi tersebut memiliki sasaran untuk terwujudnya birokrasi yang bersih dan melayani serta meningkatnya

kualitas ketentraman dan ketertiban masyarakat.

umur, atau kondisi kecacatan.

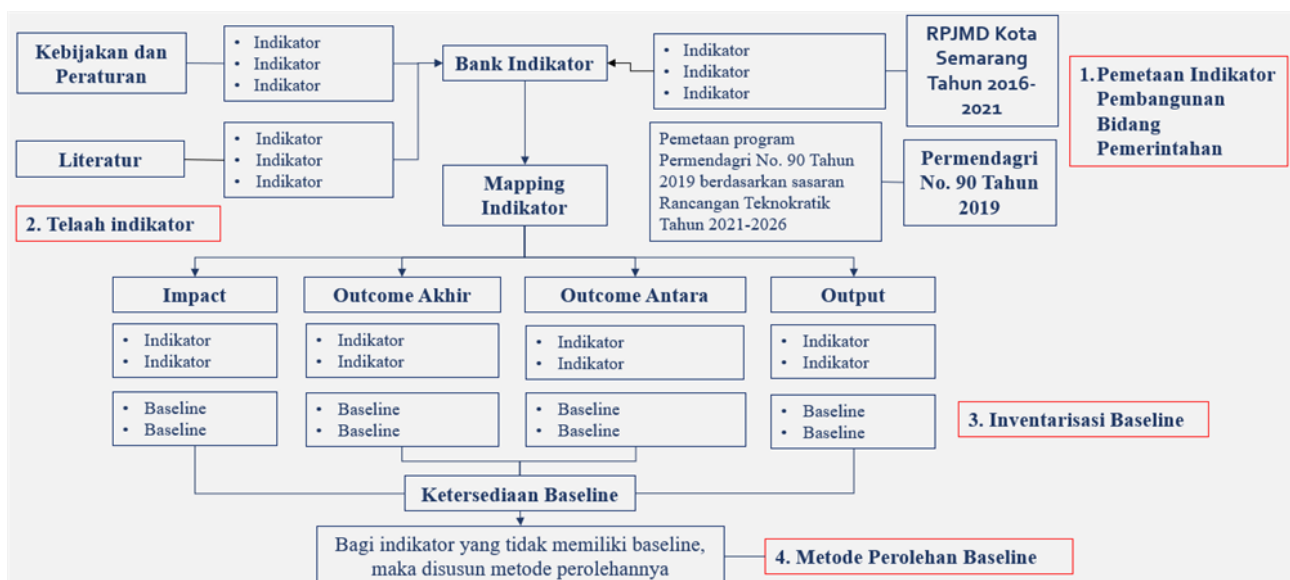
Reformasi Birokrasi menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 merupakan kebutuhan yang perlu dipenuhi untuk mencapai perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik. Perwujudan Birokrasi efektif dan efisien terdiri dari empat area perubahan reformasi birokrasi, yaitu Area Manajemen Perubahan, Area Penataan dan Penguatan Kelembagaan, Area Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, dan Area Penataan Peraturan Perundang-undangan. Dalam hal ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu komponen yang berperan penting dalam mewujudkan misi pada bidang pemerintahan tersebut. Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Manajemen ASN adalah suatu pengelolaan untuk membentuk pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Meskipun Indeks Sistem Merit masuk dalam salah satu indikator pada Area Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur di Kota Semarang, tetapi dalam kondisi eksisting, Kota Semarang belum menerapkan indeks ini sebagai indikator penilaian. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun indikator pembangunan bidang pemerintahan Kota Semarang, khususnya pada manajemen ASN dengan menggunakan Sistem Merit. Penelitian ini juga akan menghasilkan metode pengukuran indikator pembangunan bidang pemerintahan di Kota Semarang. Oleh karena itu, penelitian diharapkan dapat membantu untuk mengukur manajemen ASN pada tata kelola pemerintahan Kota Semarang dan dapat dijadikan sebagai acuan dalam penyusunan dokumen perencanaan Kota Semarang.

Pada area ketiga yang disebutkan sebelumnya, yaitu Area Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur di Kota Semarang, terdiri dari beberapa indikator, salah satunya yaitu Indeks Sistem Merit. Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Indeks Sistem Merit digunakan untuk standar penilaian dari Sistem Merit yang merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang dilihat dari kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan,

**METODE ANALISIS**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan melakukan pemetaan indikator bidang pemerintahan, telaah indikator alternatif bidang pemerintahan, inventarisasi *baseline*, dan metode perolehan *baseline*. Penelitian ini merupakan keberlanjutan dari Rancangan Teknokratis RPJMD Kota Semarang Tahun 2021-2026 sehingga dalam proses penelitian ini mengacu kepada hasil dari dokumen tersebut. Penelitian ini mengacu kepada empat sasaran bidang ekonomi dan indikator-indikator yang digunakan dalam Rancangan Teknokratis.



Sumber: Hasil Analisis, 2020

**Gambar 1. Metode Penyusunan Indikator Pembangunan Ekonomi di Kota Semarang**

Merujuk pada Gambar 1 di atas ada empat metode yaitu:

**Memetakan Indikator Pembangunan Bidang Pemerintahan.** Pada tahap ini dilakukan pemilihan program beserta turunannya dari Permendagri No.90 tahun 2019 yang disesuaikan dengan sasaran pada dokumen Rancangan Teknokratik Kota Semarang.

**Menelaah Indikator Alternatif.** Pemilahan indikator dilakukan pada tahap ini dalam rancangan teknokratik. Indikator pada Rancangan Teknokratik Kota Semarang sebelumnya masih mengacu pada program dan kegiatan menurut Permendagri No. Tahun 2017. Pada tahap ini dilakukan pemilahan untuk melihat kesesuaian program, kegiatan dan sub kegiatan serta indikatornya. Selain itu, dilakukan penyusunan indikator alternatif yang yang diperoleh dari dokumen perencanaan, peraturan perundang-undangan terkait, dan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB). Setelah itu dilanjutkan dengan klasifikasi sesuai level indikator tersebut.

**Melakukan Inventarisasi Baseline.** Tahap selanjutnya adalah inventarisasi baseline, yaitu proses pengisian baseline indikator berdasarkan data eksisting.

**Metode Perolehan Baseline.** Pada tahap ini dilakukan perumusan metode untuk memperoleh *baseline* pada indikator yang belum memiliki *baseline* maupun indikator alternatif. Perumusan metode dilakukan berdasarkan klasifikasi indikator yang belum memiliki *baseline*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Indeks penerapan Sistem Merit digunakan untuk menghitung keberhasilan suatu kegiatan yang mengatur terkait manajemen ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi serta kinerja secara adil dan wajar tanpa diskriminasi. Sistem merit dibuat untuk memenuhi empat tujuan, yaitu merekrut ASN yang profesional dan berintegritas dan menempatkan pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya, mempertahankan ASN melalui pemberian kompensasi yang adil dan layak, mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat, serta melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit. Menurut Peraturan Menteri PANRB No. 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit dalam manajemen ASN, Komisi Aparatur Sipil Negara berwenang melaksanakan *monitoring* dan evaluasi terhadap penerapan sistem merit yang dilakukan ASN.

Penilaian sistem merit menggunakan sistem skor dan bobot, yang mana terdapat delapan aspek penilaian, yaitu perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karir, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, kemudian penggajian, penghargaan dan disiplin, perlindungan dan pelayanan serta sistem informasi.

Berdasarkan program penunjang urusan pemerintahan daerah pada kegiatan administrasi keuangan, indikator pada Indeks Sistem Merit yang berkaitan dengan kegiatan tersebut terdapat pada aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin. Hal tersebut khususnya mencakup sub kegiatan berupa penyediaan gaji dan tunjangan ASN, serta terkait kebijakan internal pemberian penghargaan pada pegawai berprestasi berupa finansial maupun non finansial. Pada kegiatan pengelolaan data dan informasi ASN, indikator pada Indeks Sistem Merit yang berkaitan dengan kegiatan tersebut terdapat pada aspek perencanaan kebutuhan. Aspek perencanaan kebutuhan tersebut digunakan untuk menilai ketercapaian dari sub kegiatan yang mencakup pengelolaan data kepegawaian, seperti daftar pegawai dengan jabatan fungsional, persentase data kepegawaian yang terkelola dan sebagainya.

Pada aspek pengembangan karir berkaitan dengan peningkatan kompetensi dan standar kompetensi jabatan teknis. Aspek tersebut digunakan untuk program kepegawaian daerah, kegiatan administrasi kepegawaian dengan sub kegiatan terkait pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh ASN. Selain itu, kegiatan administrasi kepegawaian daerah juga berkaitan kebijakan pada promosi, mutasi, dan rotasi sehingga dapat dinilai dengan aspek promosi dan mutasi. Pada aspek ini, sub kegiatan yang dinilai terkait dengan pengelolaan mutasi ASN, pengelolaan penempatan dalam jabatan ASN, dan lain sebagainya.

Pada aspek manajemen kinerja berkaitan dengan penilaian kinerja dan analisis permasalahan kinerja. Aspek penilaian tersebut digunakan untuk program kepegawaian daerah, kegiatan peningkatan ASN dengan sub kegiatan seperti pengembangan penilaian kinerja ASN dan pengembangan *Assessment Center*.

Pada aspek sistem informasi berkaitan dengan program kepegawaian daerah kegiatan pengelolaan data dan informasi ASN. Aspek penilaian sistem informasi digunakan untuk sub kegiatan pengembangan sistem informasi manajemen ASN dan manajemen naskah dan dokumen ASN dan pengelolaan sistem informasi kepegawaian.

Dari aspek-aspek tersebut, aspek pengembangan karir memiliki bobot terbesar sebanyak 30%, yang kemudian disusul oleh aspek terbesar selanjutnya, yaitu manajemen kinerja sebesar 20%, aspek perencanaan, aspek promosi dan mutasi, serta aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin masing-masing sebesar 10%, dan aspek sistem informasi 6%. Penilaian ini menggunakan sistem penilaian mandiri, dimana di lingkungan pemerintahan Kota Semarang hingga tahun 2019 masih belum menerapkan Sistem Merit.

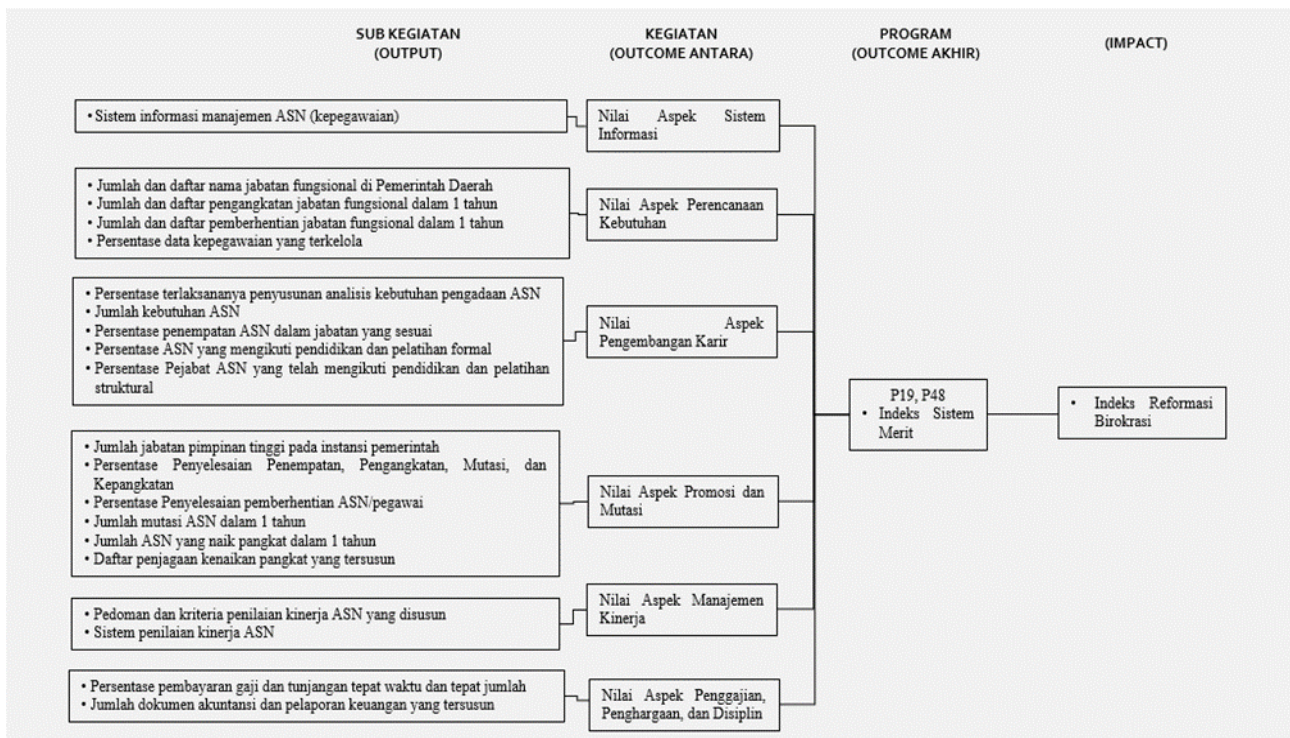
Penilaian penerapan Sistem Merit pada dasarnya mengacu pada kewenangan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Indikator tersebut mengukur kinerja manajemen Aparatur Sipil Negara di lingkungan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Lingkungan pemerintah daerah terdiri dari pemerintah kabupaten/ kota, pemerintah provinsi, serta lingkungan pemerintah pusat, baik di kementerian maupun lembaga pemerintah non kementerian. Metode penilaian penerapan Sistem Merit sendiri menggunakan pendistribusian kuesioner atau menggunakan aplikasi SIPINTER.

Penelitian ini menunjukkan bahwa indikator kinerja indeks Sistem Merit dapat mencakup kebutuhan penilaian dari manajemen ASN. Pada tahun 2019, penilaian penerapan Sistem Merit di Indonesia hanya

digunakan di 27 kota dan 76 kabupaten, dan Kota Semarang tidak termasuk di dalamnya. Kota Semarang dalam penerapannya menggunakan indeks profesionalitas ASN, namun komponen penilaian pada indeks tersebut belum dapat mencakup beberapa hal seperti indeks Sistem Merit.

Hasil pemetaan indikator pada Sistem Merit menunjukkan bahwa terdapat beberapa program terkait manajemen ASN di Kota Semarang yang dapat menggunakan indikator standar penilaian dari indeks Sistem Merit ini. Program tersebut diantaranya Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah dan Program Kepegawaian Daerah. Manajemen ASN di Kota Semarang tersebut sangat dipengaruhi oleh aspek-aspek yang disebutkan pada **Gambar 2**.

Keterkaitan pada setiap aspek tersebut dapat membentuk sebagai indikator atau standar penilaian yang belum digunakan di Kota Semarang. Dikarenakan belum digunakannya penerapan Sistem Merit ini menyebabkan sulitnya perolehan data pendukung indeks. Dengan demikian, indikator kinerja penerapan Sistem Merit perlu didukung oleh indikator kinerja pada kegiatan lain sehingga apabila indikator kegiatan lain meningkat maka Indeks Sistem Merit akan ikut meningkat.



Sumber: Hasil Analisis, 2020

**Gambar 2. Indikator Kinerja Penerapan Sistem Merit**

## KESIMPULAN

Pemerintah Kota Semarang memiliki salah satu sasaran untuk mewujudkan birokrasi yang bersih dan melayani serta meningkatnya kualitas ketentraman dan ketertiban masyarakat. Penelitian ini menunjukkan bahwa indikator kinerja indeks Sistem Merit dapat mencakup kebutuhan penilaian dari manajemen ASN. Dimana Kota Semarang masih belum menggunakan penerapan Sistem Merit dalam penilaiannya. Hal tersebut dapat dikarenakan masih kurangnya pemahaman mengenai penerapan Sistem Merit dalam kebijakan dan manajemen ASN di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Pengukuran indeks digunakan untuk menghitung keberhasilan suatu kegiatan yang mengatur terkait manajemen ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi serta kinerja secara adil dan wajar tanpa diskriminasi.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini maka diperoleh rekomendasi yang dapat menjadi pertimbangan untuk mendukung upaya Kota Semarang dalam mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien

dengan menggunakan penerapan Sistem Merit. Adapun rekomendasi penelitian seperti berikut:

1. Melakukan telaah dokumen dari peraturan terkait untuk mengetahui prinsip merit dalam manajemen SDM untuk penyusunan penilaian.
2. Menyusun rencana pengembangan talenta pada ASN sesuai kebutuhan instansi, baik jangka pendek, maupun jangka panjang.
3. Menyusun instrumen penilaian penerapan Sistem Merit berdasarkan prinsip Merit dan kebutuhan instansi.

Indikator kinerja penerapan Sistem Merit yang dijabarkan dalam Tabel I menunjukkan bahwa penerapan Sistem Merit digunakan untuk membangun manajemen sumber daya manusia dan mengembangkan manajemen menurut kompetensi, kualifikasi, dan rekam jejak dari ASN itu sendiri. Indikator digunakan untuk menilai kondisi dari pegawai dan instansi itu sendiri. Indikator yang dibuat dikelompokkan berdasarkan cakupan nilai aspek komponen penyusun indeks Sistem Merit.

**Tabel I. Indikator Kinerja Sistem Merit**

Outcome	Output Kegiatan	Output Sub Kegiatan
Indeks Sistem Merit	Nilai Aspek Sistem Informasi	Sistem informasi manajemen ASN
		Jumlah dan daftar nama jabatan fungsional di Pemerintah Daerah
	Nilai Aspek Perencanaan Kebutuhan	Jumlah dan daftar pengangkatan jabatan fungsional dalam 1 tahun
		Jumlah dan daftar pemberhentian jabatan fungsional dalam 1 tahun
		Persentase data kepegawaian yang terkelola
	Nilai Aspek Pengembangan Karir	Persentase terlaksananya penyusunan analisis kebutuhan pengadaan ASN
		Jumlah kebutuhan ASN
		Persentase penempatan ASN dalam jabatan yang sesuai
		Persentase ASN yang mengikuti pendidikan dan pelatihan formal
	Nilai Aspek Promosi dan Mutasi	Persentase Pejabat ASN yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural
		Jumlah jabatan pimpinan tinggi pada instansi pemerintah
		Persentase Penyelesaian Penempatan, Pengangkatan, Mutasi, dan Pengangkatan
		Persentase Penyelesaian pemberhentian ASN pegawai
		Jumlah mutasi ASN dalam 1 tahun
	Nilai Aspek Manajemen Kinerja	Jumlah ASN yang naik pangkat dalam 1 tahun
Daftar penjaminan kenaikan pangkat yang tersusun		
Nilai Aspek Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin	Pedoman dan kriteria penilaian kinerja ASN yang disusun	
	Sistem penilaian kinerja ASN	
Nilai Aspek Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin	Persentase pembayaran gaji dan tunjangan tepat waktu dan tepat jumlah	
	Jumlah dokumen akuntansi dan pelaporan keuangan yang tersusun	

Sumber: Hasil Analisis, 2020

### UCAPAN TERIMA KASIH

Artikel ini merupakan Bagian dari Kajian Penyusunan Indikator Pembangunan Bidang Pemerintahan, Sosial, dan Budaya di Kota Semarang. Kajian tersebut merupakan hasil kerja sama Fakultas Teknik Undip dengan Bappeda Kota Semarang dan merupakan penjabaran dari Dokumen Rancangan Teknokratik RPJMD Kota Semarang Tahun 2021-2026. Perlu disampaikan bahwa kajian tersebut bukan merupakan rencana tetapi merupakan kajian yang dapat menjadi pertimbangan dalam penyusunan dokumen perencanaan bidang ekonomi di Kota Semarang sehingga bukan merupakan keputusan yang harus dilakukan.

Terimakasih atas kesempatan yang diberikan untuk menyelesaikan kajian tersebut. Semoga temuan yang dihasilkan memberikan manfaat kepada pembangunan Kota Semarang.

### DAFTAR PUSTAKA

- Fasenfest, D. (2010). Government, Governing, and Governance. *Critical Sociology* 36(6) 771-774.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. (2019). Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019. Jakarta: Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem (PPS - KASN).
- Peraturan Menteri PANRB No. 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit dalam manajemen ASN,
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020.
- Sadjiarto, Arja. (2000). Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintahan. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 2(2), 138-150.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.