

repository.ub.ac.id

# **Upaya Pemerintah Dalam Penerapan *Merit System* Terhadap Manajemen Aparatur Sipil Negara**

(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

## **SKRIPSI**

Diajukan Untuk Mendapatkan Gelar Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**Lasma Asrina Manik**

**NIM. 145030101111142**



**Dosen Pembimbing:**

**Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

**PRODI ADMINISTRASI PUBLIK**

**MALANG**

**2019**

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

## MOTTO

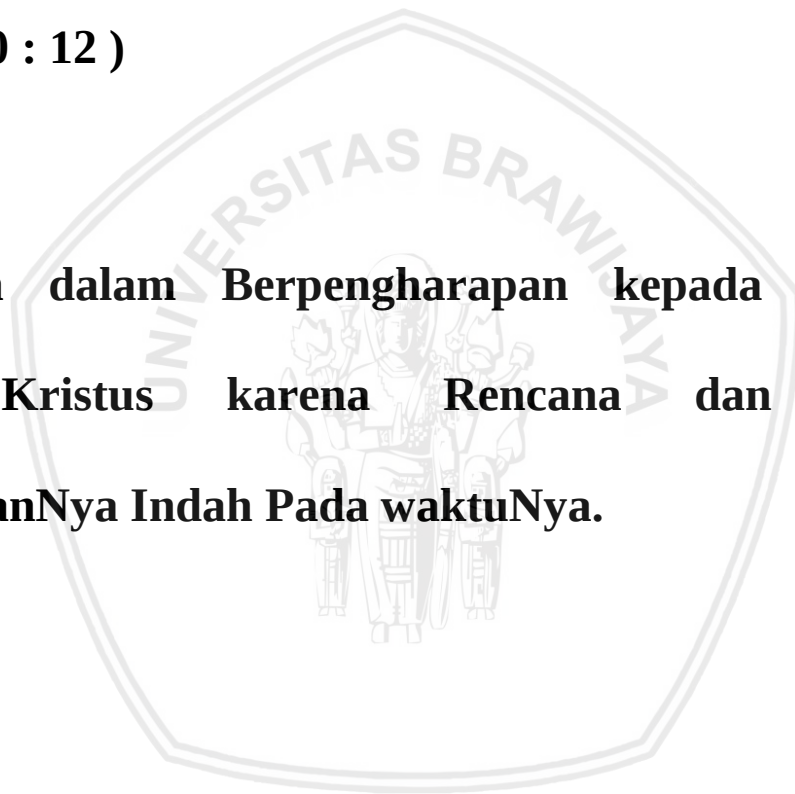
**Hidup dan kasih setia Kau karuniakan kepadaku.**

**Dan pemeliharaan Mu menjaga nyawaku.**

**( Ayub 10 : 12 )**

**Hiduplah dalam Berpengharapan kepada Tuhan  
Yesus Kristus karena Rencana dan yang  
dikerjakanNya Indah Pada waktuNya.**

**(Asrina)**



# TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Upaya Pemerintah Dalam Penerapan *Merit System*  
 Terhadap Manajemen Aparatur Sipil Negara (Studi pada  
 Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Disusun oleh : Lasma Asrina Manik

NIM : 145030101111142

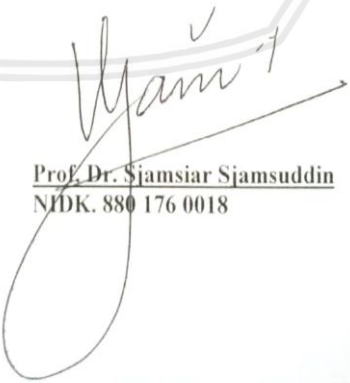
Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Prodi : Ilmu Administrasi Publik

Malang, 06 Desember 2018

Komisi Pembimbing,

  
Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin  
 NIDK. 880 176 0018

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Selasa

Tanggal : 19 Februari 2019

Waktu : 08.00 – 09.00 WIB

Skripsi Atas Nama : Lasma-Astrina Manik

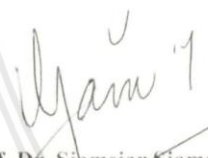
Judul : Upaya Pemerintah Dalam Penerapan *Merit System* Terhadap Manajemen Aparatur Sipil Negara (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

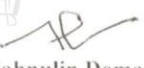
**Dan dinyatakan LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota

  
Prof. Dr. Samsiar Samsuddin  
NDIK. 88017 6 0018

  
Dr. Tjahmulin Domai, M.S.  
NIP. 19531222 198010 1 001

Anggota

  
Nana Abdul Aziz, S.AP, M.AP  
NIP. 19840713 201504 1 004

Scanned by CamScanner

### PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 27 Desember 2018

Mahasiswa



Nama : Lasma Asrina Manik

NIM : 145030101111142

## RINGKASAN

Lasma Asrina Manik, 2018. **Upaya Pemerintah Dalam Penerapan Merit System Terhadap Manajemen Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**, Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin.

---

Upaya pemerintah dalam Penerapan *Merit System* terhadap Manajemen Aparatur Sipil Negara untuk mengatasi semua permasalahan yang sudah terjadi terkait dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan dibentuknya penerapan *Merit System*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor penghambat penerapan *merit system* di dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dan faktor pendukung dalam penerapan *merit system* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Penelitian ini juga menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan teknik analisis data yang digunakan adalah model data interaktif dari Miles Huberman dan Saldana (2014) yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Lokasi penelitian pada penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Hasil penelitian ini mendeskripsikan penerapan *merit system* terhadap manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang berdasarkan pengertian penerapan *merit system* dan perencanaan organisasi. Selain itu ada faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan *merit system* yaitu faktor pendukung yang meliputi dukungan pimpinan, keterbukaan antar pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, dukungan alat, dana dan transportasi, dukungan pelatihan dan pendidikan melalui diklat disekitar Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang serta faktor penghambat yang meliputi keterbatasan sumber daya manusia, hambatan dana dan proses entry data yang masuk belum optimal.

**Kata Kunci : Merit System, Manajemen Aparatur Sipil Negara, PNS**

## SUMMARY

Lasma Asrina Manik, 2018. **The Effort in application of Merit System For The Management of State Civil Apparatus (Study on Regional Personnel Board of Malang City)**, Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin.

---

The effort Government efforts in application of Merit System to the State Civil Apparatus Management to overcome all problems that have occurred related to the performance of Civil Servants (PNS) with the establishment of Merit System implementation. This study aims to determine the factors inhibiting the application of merit system in the management of the State Civil Apparatus (ASN) and supporting factors in the application of merit system in Regional Personnel Board of Malang City.

The research using descriptive observation method with the qualitatif approach along with the interavtive model data to anaize from Miles, Huberman & Saldana (2014) which consists of: collecting data, reducing data, presentating data, inferenting/concluding data. The location and sites of this research is Regional Personnel Board of Malang City.

The result of this reseach is to describing the application of merit system to the management of the State Civil Apparatus (ASN) in the Regional Personnel Board of Malang based on the understanding of the application of merit system and organizational planning. In addition there are factors that affect the application of merit system is a support factor that includes leadership support, openness among employees in the Regional Personnel Board of Malang city, support tools, funds and transportation, training and education support through the training around the Regional Personnel Board of Malang city and factors obstacles that include limited human resources, funding barriers and data entry processes are not yet optimal.

**Key word : Merit System, Civil State Apparatus Management, Civil Servant**

## LEMBAR PERSEMBAHAN

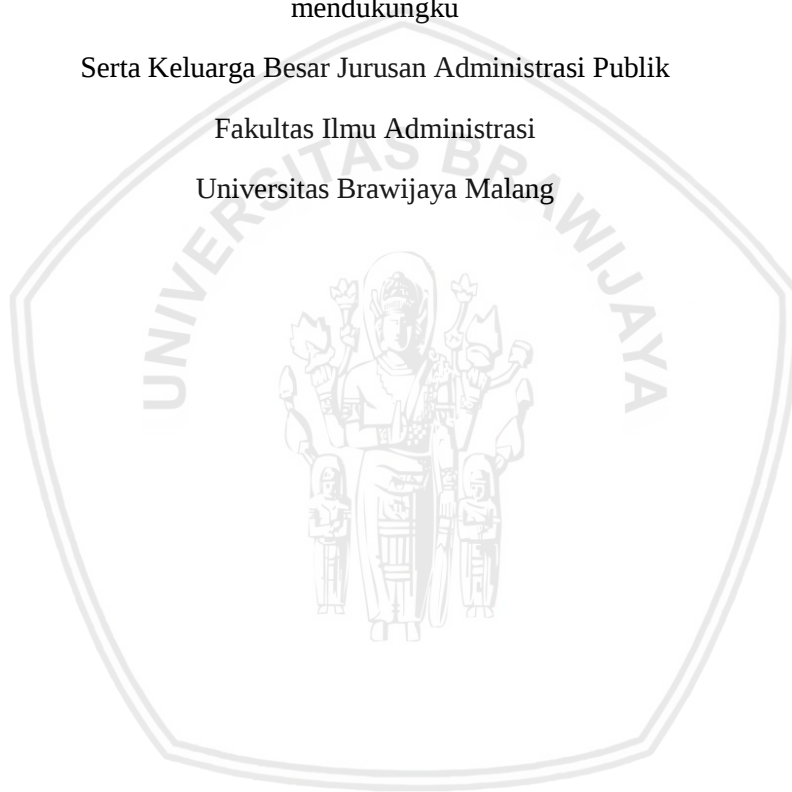
Skripsi ini kupersembahkan untuk kedua orangtuaku Alm. Bapak Lamat Manik dan Ibu Rundia Purba yang sangat saya kasihi.

Saudara-saudaraku Benni Manik, Jefri Manik dan Iwandra Manik

Sahabat-sahabatku yang selalu mendukungku dan Kekasih Ferdinand Aritonang yang selalu mendukungku

Serta Keluarga Besar Jurusan Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya Malang



## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, yang telah memberikan kekuatan dan rahmat Nya yang telah memberikan inspirasi, semangat, kekuatan dan kesempatan untuk menyelesaikan penelitian dan penyusunan skripsi ini dengan baik dan lancar yang berjudul “ Upaya Pemerintah Dalam Penerapan Merit System Terhadap Manajemen Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”.

Penulisan skripsi ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriono, M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Drs. Andi Fefta Wijaya, MD.A, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Fadillah Amin, Dr., M. AP, Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Ibu Prof. Dr Samsiar Samsuddin selaku komisi pembimbing yang telah berkanan memberikan waktu, nasehat dan bimbingan, serta ilmu yang sangat bermanfaat bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi yang telah memberikan ilmu dan nasehat yang berguna bagi peneliti untuk menyelesaikan tugas akhir.
6. Segenap staff Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
7. Seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang sudah membantu peneliti untuk memperoleh data.
8. Untuk kedua orangtua Bapak saya Alm. Lamat Manik dan Ibu saya Rundia Purba. Terimakasih untuk dukungan baik secara materi, motivasi serta doa yang tidak pernah berhenti dipanjatkan kepada saya.
9. Saudara-saudara ku abang Benni Manik, Adek Jefri Manik dan Adek Iwandra Manik yang telah mendukung baik secara doa dan banyak hal demi berlangsungnya pembuatan skripsi ini.
10. Untuk kekasih Ferdinand Aritonang telah mendukung pembuatan skripsi ini dan atas doanya.
11. Untuk para seluruh sahabat yang setia menemani perjalanan sejak kuliah sampai titik pembuatan skripsi ini selesai.
12. Untuk keluarga besar ku yang sudah mendukung secara doa dan berbagai hal termasuk mendoakan berjalannya penyelesaian skripsi ini.

Malang, 27 Desember 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

|                                          |             |
|------------------------------------------|-------------|
| <b>MOTTO.....</b>                        | <b>ii</b>   |
| <b>LEMBAR PERSEMBAHAN .....</b>          | <b>iii</b>  |
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>          | <b>iv</b>   |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>            | <b>v</b>    |
| <b>PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>     | <b>vi</b>   |
| <b>RINGKASAN.....</b>                    | <b>vii</b>  |
| <b>SUMMARY .....</b>                     | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR KATA PENGANTAR.....</b>        | <b>ix</b>   |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                  | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>               | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>             | <b>xiii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                 |             |
| A. Latar Belakang.....                   | 1           |
| B. Rumusan Masalah.....                  | 10          |
| C. Tujuan Penelitian .....               | 11          |
| D. Kontribusi Penelitian .....           | 11          |
| E. Sistematika Penulisan .....           | 12          |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>           |             |
| A. Administrasi Publik .....             | 14          |
| 1. Pengertian Administrasi .....         | 14          |
| 2. Pengertian Adminsitrasi Publik .....  | 17          |
| 3. Ruang Lingkup Adminsitrasi.....       | 19          |
| B. Merit System.....                     | 21          |
| 1. Pengertian Merit System.....          | 21          |
| C. Manajemen Aparatur Sipil Negara ..... | 23          |
| 1. Pengertian Manajemen ASN .....        | 23          |
| 2. Jenis, Status dan Kedudukan ASN ..... | 24          |
| 3. Fungsi, Tugas dan Peran ASN.....      | 27          |
| 4. Manajemen Aparatur Sipil Negara ..... | 29          |

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| D. Manajemen Sumber Daya Manusia.....            | 31 |
| 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 31 |
| 2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....    | 34 |
| 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....     | 35 |
| E. Administrasi Pegawai .....                    | 37 |
| 1. Pengertian Administrasi Pegawai.....          | 37 |
| 2. Fungsi Administrasi Pegawai .....             | 39 |

### **BAB III METODE PENELITIAN**

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| A. Jenis Penelitian .....            | 43 |
| B. Fokus Penelitian .....            | 44 |
| C. Lokasi dan Situs Penelitian ..... | 45 |
| D. Jenis dan Sumber Data .....       | 45 |
| E. Teknik Pengumpulan Data .....     | 47 |
| F. Instrumen Penelitian.....         | 49 |
| G. Keabsahan Data.....               | 50 |
| H. Analisis Data.....                | 51 |

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....                                                                              | 57 |
| 1. Gambaran Umum Kota Malang .....                                                                                    | 57 |
| a. Sejarah Berdirinya Kota Malang .....                                                                               | 58 |
| b. Kondisi Geografis dan Keadaan Alam Kota Malang.....                                                                | 59 |
| c. Visi dan Misi Kota Malang .....                                                                                    | 60 |
| d. Lambang Daerah Kota Malang .....                                                                                   | 64 |
| 2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....                                                            | 64 |
| a. Dasar Pembentuk Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....                                                          | 65 |
| b. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang .....                                                           | 66 |
| c. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang .....                                                     | 66 |
| B. Penyajian Data.....                                                                                                | 75 |
| 1. Upaya Pemerintah Dalam Penerapan Merit System Terhadap Manajemen ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ..... | 75 |
| a. Penerapan Merit System .....                                                                                       | 75 |
| b. Perencanaan Manajemen ASN.....                                                                                     | 77 |
| 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dalam Penerapan Merit System Terhadap Manajemen ASN .....                          | 81 |

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| C. Hasil dan Analisis .....                                                                                             | 92 |
| 1. Upaya Pemerintah Dalam Penerapan Merit System Terhadap Manajemen ASN<br>di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang..... | 92 |
| a. Penerapan Merit System.....                                                                                          | 92 |
| b. Perencanaan Manajemen ASN .....                                                                                      | 95 |
| 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Upaya Pemerintah Dalam Peneraoan Merit<br>System Terhadap Manajemen ASN .....        | 96 |

## **BAB V PENUTUP**

|                     |     |
|---------------------|-----|
| A. Kesimpulan ..... | 102 |
| B. Saran .....      | 107 |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b> | <b>109</b> |
|-----------------------------|------------|

|                      |            |
|----------------------|------------|
| <b>LAMPIRAN.....</b> | <b>111</b> |
|----------------------|------------|



## DAFTAR GAMBAR

| Nomor      | Judul                                                         | Halaman |
|------------|---------------------------------------------------------------|---------|
| Gambar 1.  | Model Analisis Data Model Interaktif.....                     | 52      |
| Gambar 2.  | Peta Administrasi Kota Malang .....                           | 57      |
| Gambar 3.  | Lambang Daerah Kota Malang .....                              | 64      |
| Gambar 4.  | Struktur Organisasi BKD Kota Malang 2016.....                 | 73      |
| Gambar 5.  | Struktur Organisasi BKD Kota Malang Terbaru.....              | 74      |
| Gambar 6.  | Strategi dan Perencanaan Pengelolaan SDM.....                 | 78      |
| Gambar 7.  | Implementasi Merit System.....                                | 79      |
| Gambar 8.  | Foto Bimbingan Pelatihan kepemimpinan di BKD Kota Malang..... | 82      |
| Gambar 9.  | Foto Pelatihan & Pendidikan pegawai BKD di Kota Malang.....   | 86      |
| Gambar 10. | Aplikasi SIMAS.....                                           | 87      |
| Gambar 11. | Tampilan Aplikasi Simas.....                                  | 88      |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                       | Halaman |
|---------------------------------------|---------|
| Lampiran 1. Pedoman Wawancara.....    | 111     |
| Lampiran 2. Dokumentasi Peneliti..... | 113     |



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) telah diatur dalam beberapa produk hukum negara yang salah satunya ialah pada Undang-undang Dasar RI No. 5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara. Perihal mengenai manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) tertuang secara jelas pada bagian umum alinea ke 4 yaitu “Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) terdiri atas manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan manajemen PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) yang perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur”. Selanjutnya diproduksi hukum yang sama pada pasal 1 ayat 5 yang berbunyi “Manajemen aparatur sipil negara adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang professional memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme”. Berdasarkan perundang-undangan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada di Indonesia merupakan pengelolaan aparatur negara baik itu Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dengan ruang lingkup seluas-luasnya serta menerapkan norma, standar, dan prosedur berdasarkan pada profesionalitas.

Aparatur Sipil Negara diatur dan dikelola oleh negara lewat Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang merupakan sebuah lembaga pemerintah *non departement* yang berkedudukan langsung dibawah dan bertanggungjawab kepada Presiden, mempunyai fungsi untuk menyempurnakan, memelihara, dan mengembangkan administrasi negara dibidang kepegawaian sehingga tercapai kelancaran jalannya pemerintahan. Badan Kepegawaian Negara (BKN) bertanggungjawab pada pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) ditingkat pusat, sedangkan untuk tingkat daerah penyelenggaraan

manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Pemisahan wewenang ini dikarenakan permasalahan-permasalahan mengenai aparatur tidak hanya terjadi pada lingkup pusat, melainkan juga pada lingkup daerah. Menurut Peraturan Undang-undang Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah menyebutkan bahwa satu kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai otonomi berwenang mengatur dan mengurus daerahnya sesuai dengan aspirasi dan kepentingan masyarakatnya sepanjang tidak bertentangan dengan tatanan hukum nasional dan kepentingan umum.

Beberapa indikator yang mencerminkan buruknya potret kinerja aparat pelayanan publik yang sebagian besar dilayani oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia antara lain ditunjukkan oleh pelayanan yang bertele-tele dan cenderung birokratis, biaya yang tinggi ( *high cost economy*), pungutan-pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat, pelayanan yang diskriminatif, mendahulukan kepentingan pribadi, golongan atau kelompok ketimbang kepentingan publik, adanya perilaku malas dalam mengambil inisiatif diluar peraturan, masih kuatnya kecenderungan untuk menunggu petunjuk atasan, sikap acuh terhadap keluhan masyarakat, lamban dalam memberikan pelayanan, kurang berminat dalam mensosialisasikan berbagai peraturan kepada masyarakat dan sebagainya.

Organisasi sektor publik sebagai penyedia jasa (khususnya di Indonesia) masih memiliki banyak keterbatasan. Hal ini dapat dibuktikan dengan permasalahan-permasalahan yang ada seperti kualitas yang buruk, keterbatasan ruang gerak Negara, maupun KKN disinyalir disebabkan oleh kurang baiknya profesionalisme Aparatur Pemerintah. Dwiyanto dalam Pandasari (2011: 4), mengemukakan bahwa buruknya

repository.ub.ac.id

kualitas pelayanan selama ini yang diselenggarakan oleh pemerintah disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pemerintah Kabupaten atau Kota masih belum mampu mewujudkan prinsip keadilan dan persamaan perlakuan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Diskriminasi menurut pertemanan, afiliasi politik, kualitas etnis dan agama masih banyak dijumpai dalam praktek penyelenggaraan pelayanan publik.
2. Tingkat responsivitas pemerintah kabupaten atau kota mewujudkan kondisi yang rendah. Hal ini berarti masih banyak keluhan dan kebutuhan masyarakat dalam berbagai aspek pelayanan publik antara lain pelayanan kesehatan, pendidikan, sampai usaha kecil menengah yang belum memperoleh tanggapan positif dalam bentuk implementasi kebijakan daerah yang aspiratif.
3. Tingkat efesiensi dan aktifitas dilihat dari segi waktu dan biaya senyatanya diperlukan dan diinginkan masyarakat masih jauh.
4. Biaya rente dalam birokrasi tampaknya masih sangat mudah ditemukan dalam banyak praktek penyelenggara pelayanan publik. Rente birokrasi bukan hanya terjadi dalam kegiatan pelayanan publik yang melibatkan penduduk dan rumah tangga tetapi dunia usaha. Pengusaha yang mengerjakan proyek-proyek pemerintah disamping harus menerima potongan yang kadang melebihi besarnya keuntungan yang diperoleh juga masih harus membayar suap.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penyakit yang terjadi pada pegawai dan buruknya kinerja pegawai bersumber dari kemampuan secara intelektual, komunikasi serta etika yang ada pada pegawai negeri saat ini yang perlu diperbaiki, maka dari itu perlunya adanya penerapan *merit system* dalam memperbaiki masalah tersebut.

Pegawai negeri sipil ( PNS) merupakan salah satu SDM yang memerlukan penerapan sistem penilaian kinerja (Prestasi Kerja) melalui *merit system*, mengingat keberadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat dibutuhkan dalam rangka pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Aparatur Negara masih memiliki kinerja yang rendah. Hal ini didasarkan pada kompetensi dan produktivitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang *rule driven*, paternalistik dan kurang profesional . Menurut laporan World Bank (2006) “Pegawai Negeri sering mencari alasan atas kinerja yang buruk, absensi dan praktek-praktek korupsi dengan menyatakan bahwa mereka tidak dibayar dengan cukup”. Hal ini pun diperkuat dengan kajian yang dilakukan oleh Bappenas (2004), sistem gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) hingga saat ini tidak mempertimbangkan kebutuhan hidup layak dan prestasi, produktivitas tinggi, dan disiplin yang tinggi. Saat ini Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan kedudukan struktural yang sama, produktif atau tidak produktif dipastikan memiliki gaji yang sama apabila mempunyai golongan, masa kerja dan ruangan pangkat yang sama. Kondisi ini akan menurunkan semangat kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam menjalankan tugasnya sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Dalam upaya menerapkan *merit system* pada manajemen kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain :

1. Langkah awal dalam penerapan penggajian *merit system*, pihak manajemen perlu memperhatikan bahwa dalam pemberian gaji tidak terlepas daripada penilaian terhadap tugas dan tanggungjawab seluruh karyawan disemua unit kerja, sehingga penilainnya adalah orang-orang yang mengetahui dengan benar apa yang dikerjakan karyawan yaitu atasan langsung dan sebagai bahan pertimbangan penilain dapat melakukan konfirmasi kepada bagian lain yang terkait dengan pekerjaan dan karyawan yang dinilai.

2. Untuk mensejahterakan PNS pemerintah seharusnya dapat memperhatikan pemerataan penghasilan. Sudah sepantasnya pemerintah meningkatkan standar gaji PNS dengan standar yang layak, dapat diminimalisir dan kesejahteraan pun dapat diperoleh.
3. Dalam perhitungan penentuan formula penggajian PNS, perlu diperhatikan juga tingkat inflasi/ kemahalan antara lain dengan membuat indeks untuk dijadikan dasar bagi penyesuaian gaji dan tunjangan.
4. Penggajian untuk PNS seharusnya dibuat standar tertentu, artinya bisa saja dalam golongan yang sama tetapi memiliki gaji yang berbeda disesuaikan dengan beban kerjanya sehari-hari. Kalau ada PNS yang malas-malasan maka gajinya akan lebih kecil dari yang memiliki tanggung jawab yang besar, walaupun golongannya rendah.
5. Diperlukan pengawasan yang ketat dalam menerapkan *merit system* dimana pemerintah perlu membentuk tim *merit system* sehingga dapat berjalan secara efektif. Penerapan *merit system* juga akan efektif bila terdapat komitmen penuh dari segenap pihak, yaitu pimpinan dari pegawai (PNS) institusi organisasi.

Peran Sumber daya manusia dalam manajemen Aparatur Sipil Negara memiliki peran yang cukup signifikan dalam keberhasilan *merit system* yang diterapkan oleh pemerintah, pengelolaan SDM sebaiknya tidak hanya dilakukan secara administratif semata, tetapi lebih kepada bagaimana pemerintah atau organisasi akan mampu mengembangkan potensi SDM supaya lebih potensial dan berkualitas. Kenyataan ini menuntut bahwa setiap organisasi sangat membutuhkan adanya SDM yang punya kompetensi dibidangnya, dan kinerja tinggi. Kinerja pegawai dalam penyelesaian pekerjaan merupakan kunci produktivitas, karena kinerja adalah merupakan hasil dari pegawai yang didukung oleh sumber daya lainnya dan secara bersama-sama akan membawa hasil akhir bagi tujuan organisasi. Sedangkan kompetensi merupakan

kewenangan bagi setiap individu untuk melakukan tugas sesuai dengan keterampilan, keahlian pengetahuan dan kemampuannya. Oleh karena itu pengelolaan *merit system* dalam Sumber Daya Manusia (SDM) dapat memberikan keberhasilan organisasi publik atau pemerintah yang berperan adalah aparatur negara, yaitu pegawai sipil (PNS) yang bekerja diberbagai instansi pemerintahan.

Mengacu dengan UU Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pengelolaan ASN diarahkan untuk mewujudkan visi menciptakan ASN yang memiliki integritas, profesional, melayani dan sejahtera. Tujuan utama Undang-undang tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah meningkatkan independensi dan netralisasi, kompetensi, kinerja, integritas, kesejahteraan, kualitas pelayanan publik, pengawasan dan akuntabilitas ASN (KASN, 2015) . Visi dan tujuan tersebut akan tercapai melalui penerapan *merit system* dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN).

Sesuai dengan definisi dalam pasal 1 Undang-undang tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) *Merit System* adalah kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (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. *Merit system* dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dilaksanakan melalui perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Untuk dapat menjalankan *merit system* tersebut secara konsisten, maka diperlukan infrastruktur dan sarana pendukung, mulai dari regulasi , pedoman sampai pada sarana dan prasarana penunjang yang diperlukan dalam implementasi *Merit system*.

*Merit system* dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dilaksanakan dengan syarat minimal harus memenuhi kriteria sebagai berikut (RPP Manajemen PNS 2015) :

1. Seluruh jabatan dalam organisasi harus sudah memiliki standar kompetensi jabatan
2. Perencanaan kebutuhan pegawai telah dilakukan sesuai dengan tahap kerja
3. Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan dengan secara terbuka dan transparan
4. Organisasi telah memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola pikir, dan kelompok rencana sukses (*talent pool*) diperoleh dari manajemen talenta.
5. Organisasi telah memiliki kebijakan dan sistem untuk memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan.
6. Organisasi telah menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).
7. Organisasi telah merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja.
8. Organisasi telah memberikan perlindungan kepada pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dari tindakan penyalahgunaan wewenang.
9. Organisasi telah memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dengan memperlihatkan syarat *merit system* tersebut maka paradigma dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur di Indonesia mengalami perubahan yang cukup mendasari, dari paradigma administratif dalam manajemen kepegawaian berubah dengan paradigma bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur merupakan modal insani ( *human capital*) yang memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi lebih besar bagi organisasi apabila dikelola dengan besar. Selain itu, dalam *Merit System* juga harus memperhatikan manajemen talenta dalam melaksanakan manajemen karier dan

pengembangan pegawai. Manajemen talenta sendiri didefinisikan sebagai proses perekrutan, pengembangan dan mempertahankan pegawai yang secara konsisten memberikan kinerja unggul bagi organisasi (Davis, 2009).

Sebagai salah satu dari sekian banyak bidang pemerintahan yang ada di Indonesia, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan salah satu penyelenggara pemerintah daerah yang memiliki tugas untuk melaksanakan penyusunan, penerapan dan kebijakan daerah dibidang kepegawaian. Dalam mencapai tujuannya yang terwujudnya kualitas adminitrasi kepegawaian yang bergantung pada hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai. Dalam hal ini berkaitan dengan tanggung jawab yang diberikan atasan kepada pegawai dalam melakukan dan menerapkan kinerja yang optimal sesuai dengan yang diinginkan.

Sebelum adanya penerapan *merit system* oleh pemerintah dalam mengatur setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) masih banyak pegawai belum mengetahui dan menganggap setiap tugas yang diberikan oleh atasan dibuat melambat dalam pengumpulannya atau tidak disiplin dalam pengerjaan. Selain itu, tingkat kinerja pegawai yang sangat rendah dan berbeda-beda, seperti penyelesaian tugas yang diberikan oleh atasan dalam pengerjaan masih banyak yang mengabaikan dari tanggungjawab yang sudah dipercayakan kepada pegawai, dan terkadang pegawai tidak menaati aturan yang ada saat pulang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Berdasarkan hal tersebut, dengan penerapan *merit system* yang telah diatur oleh pemerintah dalam manajemen Aparatur Sipil Negara tersebut maka akan dapat mudah diketahui antara pegawai yang tidak memiliki standart didalam manajemen Aparatur Sipil Negara.

Berdasarkan permasalahan yang sudah pernah terjadi dalam kepegawaian daerah tentang manajemen Aparatur Sipil Negara yang kurang efektif dan fungsional maka peneliti tertarik mengambil dan mengkaji lebih dalam dengan judul

## **“ Upaya Pemerintah Dalam Penerapan *Merit System* Terhadap Manajemen Aparatur Sipil Negara Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang”**

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah yang ada adalah :

1. Bagaimana upaya Badan Kepegawaian Daerah kota Malang dalam penerapan *Merit Sytem* terhadap manajemen Pegawai Aparatur Sipil Negara (PNS) di Kota Malang?
2. Apa sajakah faktor pendukung dan penghambat melalui penerapan *Merit System* terhadap manajemen pegawai di Badan Kepegawaian Daerah kota Malang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Ketertarikan penulis untuk penelitian ini dengan beberapa rumusan masalah diatas, tentu bertujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Beberapa tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pelaksanaan program *merit system* terhadap penerapan manajemen Aparatur Sipil Negara di Badan kepegawaian kota Malang.
2. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam peningkatan program *merit system* manajemen Aparatur Sipil Negara yang ada di Badan kepegawaian Daerah di kota Malang.

### **D. Kontribusi Penelitian**

Diharapkan hasil dari penelitian yang dibahas tentang “Upaya Pemerintah Dalam Penerapan *Merit System* Terhadap Manajemen Aparatur Sipil Negara studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang” ini dapat memberikan kontribusi baik secara praktis dan praktis dan bagi pihak-pihak yang terkait antara lain adalah:

1. Kontribusi Teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi pembandingan bagi peneliti yang telah berlalu tentang Aparatur Sipil Negara serta dapat sebagai bahan bacaan bagi peneliti yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang dengan tema ataupun topik yang sama.

## 2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan pemikiran dan informasi untuk pertimbangan bagi upaya pemerintah Dalam Penerapan Merit System Terhadap Manajemen Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah di Kota Malang.

## E. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan penulis menyusun sistematika pembahasan sehingga akan tampak secara garis besar isi dan pola pemikiran yang saling berkaitan. Sistematika pembahasan yang dimaksud antara lain adalah:

### BAB I : PENDAHULUAN

Didalam pendahuluan menguraikan tentang latar belakang penulis dalam pemilihan judul penelitian, rumusan masalah dalam penelitian, tujuan dan manfaat dari penelitian baik manfaat praktis dan teoritis agar nantinya skripsi ini dapat berguna dikemudian waktu atau hari.

### BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Dalam kajian pustaka, mencakup tentang teori dari berbagai literatur yang berkaitan dan mempunyai relevansi dengan pokok permasalahan yang dibahas dalam

penyusunan skripsi ini, yang terdiri dari teori, konsep maupun pendapat yang dikembangkan oleh para ahli dibidangnya.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Metode penelitian mencakup jenis penelitian yang digunakan yaitu jenis penelitian Kualitatif, fokus penelitian untuk mencegah terjadinya penumpukan data sehingga peneliti dapat memilah-milah data yang relevan atau tidak untuk dimasukkan dalam penyajian data, lokasi, dan situs penelitian, sumber data meliputi informan, tempat dan waktu peristiwa serta dokumen, teknik pengumpulan data, instrument penelitian yang dibandingkan antara teori dengan kejadian dilapangan.

### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Menyajikan hasil penelitian meliputi penyajian data fokus penelitian dan pembahasan data fokus penelitian dan merupakan jawaban dari pertanyaan yang terdapat pada rumusan masalah.

### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini terdiri dari dua sub bab pokok yaitu kesimpulan dan saran. Kesimpulan merupakan garis besar dari hasil pembahasan yang ditarik berdasarkan permasalahan, teori, dan analisis data. Sedangkan saran merupakan rekomendasi dari peneliti yang didasarkan pada ketidaksesuaian teori dengan kenyataan di lapangan dan diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Administrasi Publik

##### 1. Pengertian Administrasi

Secara etimologis kata "administrasi" berdasar dari bahasa Inggris yaitu "administration" yang berarti mengelola atau menggerakkan. Dalam bahasa Belanda, kata "administrasi" memiliki pengertian mencakup stekeseknatige verkrijging en verweking van gegeven ( tata usaha), bestur (manajemen organisasi) dan begeer (manajemen sumber daya). Sedangkan kata "publik" berasal dari bahasa Inggris yang berarti masyarakat (umum) atau rakyat. Maka dari itu, "administrasi publik" dapat diartikan sebagai kegiatan mengelola atau menggerakkan segala unsur dalam masyarakat atau rakyat. Secara teoritis, pandangan akan administrasi publik memiliki banyak pengembangan dan kemajuan.

"Administrasi publik merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik, dan hukum untuk memenuhi mandat pemerintah dibidang legislatif, eksekutif, dan yudikatif dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat bagi keseluruhan atau sebagian" (Sjamsiar, 2006: 116).

Teori tersebut mengemukakan bahwa administrasi publik menekankan pada proses pengelolaan, politik, dan hukum. Administrasi publik juga memiliki subjek dengan fungsi yang berbeda yaitu pemerintah dengan fungsi eksekutif. Legislatif, dan yudikatif. Pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat menjadi tujuan utama dari penerapan administrasi publik.

Administrasi publik berusaha melakukan penekanan pada pentingnya kegiatan pengelolaan dalam pencapaian sebuah tujuan. Sejalan dengan pernyataan ini, Sjamsiar (2006:116) mengemukakan bahwa "administrasi" publik berusaha melembagakan

praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan nilai efektifitas dan efesiensi dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat yang lebih baik, Negara memerlukan kegiatan pengelolaan disemua bidang mulai dari perencanaan pembangunan sampai dengan pengembangan kapasitas aparatur.

Maka dari itu, administrasi publik merupakan pembangunan keilmuan yang mewakili segala kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan proses pemerintahan.

Adminstrasi publik juga dapat diartikan sebagai keseluruhan proses kerjasama anatara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian,2014:2). Dari penjelasan beberapa ahli mengenai administrasi, dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah sebuah kegiatan atau kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efesian.

Lebih lanjut tentang pengertian administrasi publik yaitu sebagai suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektifitas,efesiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik (Henry dalam Pasolong, 2008:8).

Administrasi publik merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik, dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah Legislati dan Eksekutif dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagaian (Rosenbloom dalam Pasolong, 2008:8).

Menurut Pasolong (2008; 3-5), administrasi memiliki dua dimensi yaitu dimensi karakteristik dan dimensi unsur-unsur yang melekat pada administrasi, dimensi karakteristik administrasi tersebut diantaranya:

- a. Efisien berarti bahwa tujuan dari pada administrasi adalah untuk mencapai hasil yang secara efektif dan efisien. Dengan kata lain bahwa pencapaian tujuan administrasi dengan hasil yang berdaya guna dan berhasil guna.
- b. Efektivitas berasal dari kata “efek” dan digunakan dalam istilah ini sebagai hubungan sebab akibat. Efektivitas berarti bahwa tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai atau sasaran tercapai dengan proses kegiatan.
- c. Rasional berarti bahwa tujuan yang telah tercapai bermanfaat untuk maksud yang berguna, tetapi tentu saja dilakukan dengan sadar atau sengaja.

Selanjutnya dijelaskan mengenai dimensi unsur-unsur administrasi yaitu:

- a. Adanya tujuan atau sasaran yang ditentukan sebelum melaksanakan suatu pekerjaan.
- b. Adanya kerja sama baik sekelompok orang atau lembaga pemerintah maupun lembaga swasta.
- c. Adanya sarana yang digunakan oleh sekelompok atau lembaga dalam melaksanakan tujuan yang hendak dicapai.

Dengan demikian bahwa unsur-unsur administrasi diatas berarti menekankan pada tiga hal pokok yang sangat berkaitan erat dengan sasaran, kerjasama, dan sarana. Melalui ketiga hal tersebut, suatu organisasi diharapkan dapat mampu menerapkan unsur-unsur administrasi sehingga dapat tercapai. Dalam hal ini, dimensi karakteristik dan unsur administrasi perlu dipahami dan dimengerti dengan baik bahwa setiap organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta, agar dalam menjalankan kegiatan-kegiatan organisasi dapat berjalan dengan baik.

## **2. Pengertian Administrasi Publik**

Konsep Administrasi Publik semakin berkembang dari zaman klasik hingga sekarang. Administrasi publik di Indonesia biasa disebut dengan administrasi Negara. Hal ini disebabkan karena buku-buku asing yang berjudul “public adminsitration” diterjemahkan dengan Administrasi Negara. Terdapat berbagai defenisi mengenai Administrasi Publik yang berkembang oleh para pakar administrasi.

Chandler dan Plano dalam Keban (2004:3), mengatakan bahwa administrasi publik adalah

”Proses dimana Sumber daya dan personel publik diorganisir dan di koordinasikan untuk memformalisasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Administrasi sebagai disiplin ilmu bertujuan untuk memecahkan masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama dibidang organisasi, sumber daya manusia, dan keuangan”.

Dwight Waldo dalam Pasolong (2008:8). Mengartikan administrasi publik merupakan manajemen dan organisasi dan manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah. Kemudian Pasolong (2008:8), menyimpulkan administrasi publik merupakan kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang, atau lembaga, dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif.

Penerapan Administrasi Publik suatu Negara sangat penting terhadap bagaimana pelaksanaan pemerintahan. Menurut Keban (2004:15), administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik dan manfaatnya dapat dirasakan masyarakat setelah pemerintah meningkatkan profesionalismenya, menerapkan teknis efisiensi dan efektivitas, serta lebih menguntungkan masyarakatnya. Dari pernyataan diatas dapat kita ketahui bahwa tujuan dari administrasi publik guna memberikan kemudahan dalam berjalannya pemerintah untuk pelayanan publik melalui

profesionalisme birokratnya dan akan selalu menjunjung tinggi efesien dan efektivitas dalam penerapan dan mencapai tujuan pemerintah itu sendiri. Administrasi telah menekankan mengenai program yang berorientasi pada penerapan *merit system* guna kepentingan publik atau untuk pemerintah itu sendiri.

### 3. Ruang Lingkup Administrasi Publik

Nicholas Henry dalam Pasolong (2008:9). Memberikan rujukan tentang ruang lingkup administrasi publik yang dapat dilihat dari topik-topik yang dibahas dalam perkembangan ilmu administrasi publik itu sendiri, antara lain :

- a. Organisasi publik, pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku organisasi.
- b. Manajemen publik, yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen sumber daya manusia.
- c. Implementasi yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi.

sedangkan menurut Inu Syafie dkk (1999:29), menguraikan Ruang lingkup administrasi publik sebagai berikut:

- a. Dibidang hubungan, peristiwa dan gejala pemerintahan, meliputi: administrasi pemerintah pusat, administrasi pemerintah daerah, administrasi pemerintah kecamatan, administrasi pemerintah kelurahan, administrasi pemerintahan desa, administrasi pemerintahan kota madya, administrasi pemerintahan kota administratif, administrasi departemen, administrasi non-departemen.

- b. Dibidang kekuasaan, meliputi: administrasi politik luar negeri, administrasi politik dalam negeri, administrasi partai politi, administrasi kebijaksanaan pemerintahan.
- c. Dibidang peraturan perundang-undangan, meliputi: landasan idiil, landasan konstitusional, dan landasan operasional.
- d. Dibidang kenegaraan, meliputi: tugas dan kewajiban Negara, hak dan kewenangan negara, tipe dan bentuk negara, fungsi dan prinsip negara, unsur-unsur negara, tujuan negara dan tujuan nasional.
- e. Dibidang pemikiran hakiki, meliputi: etika administrasi publik, estetika administrasi publik, logika administrasi publik, hakekat administrasi publik.
- f. Dibidang ketatalaksanaan, meliputi: administrasi pembangunan, administrasi perkantoran, administrasi kepegawaian, administrasi kemiliteran, administrasi kepolisian, administrasi perpajakan, administrasi pengadilan, administrasi kepenjaraan, administrasi perusahaan meliputi (i) diantaranya administrasi penjualan, (ii) administrasi periklanan (iii) administrasi pemasaran, (iv) administrasi perbankan, (v) administrasi perhotelan, (vi) administrasi pengangkutan.

Dari kedua penjelasan menurut para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bawa ruang lingkup administrasi publik berkaitan dengan bidang-bidang organisasi yang kemudian dipersempit hanya ada organisasi publik. Dengan adanya ruang lingkup ini, semakin dapat memperjelas tentang pembahasan administrasi publik itu sendiri dan dapat dengan mudah di bedakan oleh masyarakat luas tentang administrasi itu sendiri. Sehingga muncul memberi batasan bagi setiap orang yang ingin membahas atau menerapkan teori tentang administasi publik.

## B. Merit System

### 1. Pengertian Merit System

Pengertian *Merit system* menurut Santa Monicca College dalam Titin Ellyana (2011 : 20) adalah suatu sistem manajemen personalia yang bertujuan untuk memastikan keadilan dan ketidak berpihakan dalam retensi, seleksi dan promosi pegawai. *Merit system* dilaksanakan oleh departemen personalia dan ditunjuk untuk mengawasi seleksi dan retensi karyawan atau pegawai yang diklasifikasikan berdasarkan prinsip-prinsip *merit system*.

Selanjutnya dalam indikator *Merit System* menurut Undang- undang Aparatur Sipil Negara (ASN) pasal 134 tahun 2017 menyebutkan bahwa:

“*Merit system* adalah seluruh jabatan yang sudah memiliki standart kompetensi terhadap perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja, dan pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka oleh pegawai serta memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola pikir dan kelompok rencana sukses yang diperoleh dari manajemen talenta”.

*Merit system* dibuat untuk menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai Aparatur Sipil Negara serta merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja.

Dari kedua pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Merit system* adalah penunjang manajemen Aparatur Sipil Negara yang tidak melihat dari berbagai suku, ras, agama, warna kulit, kedudukan dan posisi namun mempertimbang dari segi kompetensi dan koperatif. Dalam hal ini akan lebih membuka kesempatan bagi setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mengembangkan kopetensinya sesuai dengan hasil kinerja yang dimiliki dari masing-masing Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Pengertian Merit System juga menurut Rivai (2005:467) *merit system* merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan, sehingga penghasilan yang diberikan pada karyawan atau pegawai akan

dikaitkan dengan kinerja karyawan tersebut secara individu. Dengan demikian, karyawan yang bekerja lebih baik akan memperoleh penghasilan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan lainnya yang kinerjanya kurang baik.

Dari ke tiga pengertian *merit system* diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan penerapan merit system adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil bagi pegawai, kompetitif, seimbang dengan lingkungan kerja guna meningkatkan produktivitas setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS).

### **C. Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)**

#### **1. Pengertian Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)**

Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Aparatur Sipil Negara (ASN) menyatakan bahwa manajemen Aparatur Sipil Negara dilaksanakan dengan *merit system*. Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara 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. Selain itu, dalam pasal 69 dinyatakan bahwa pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi Pemerintah dimana pelaksanaannya dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.

Aparatur Sipil Negara (ASN) diatur dan dikelola oleh negara lewat badan kepegawaian negara (BKN) yang merupakan sebuah lembaga pemerintah *non departemant* yang berkedudukan langsung dibawah dan bertanggungjawab kepada Presiden, mempunyai fungsi untuk menyempurnakan, memelihara dan mengembangkan administrasi negara dibidang kepegawaian sehingga tercapai kelancaran jalannya pemerintahan. (*bkn.go.id*).

Badan Kepegawaian Negara bertanggungjawab pada pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) ditingkat pusat, sedangkan untuk tingkat daerah, penyelenggaraan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Pemisahan wewenang ini dikarenakan permasalahan-permasalahan mengenai aparatur tidak hanya terjadi pada lingkup pusat, melainkan juga pada lingkup daerah.

## **2. Jenis, Status, dan Kedudukan Aparatur Sipil Negara**

### **a. Jenis Pegawai Sipil Aparatur Sipil Negara**

#### **1) Pegawai Negeri Sipil (PNS)**

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

#### **2) Pegawai Pemerintahan dengan Perjanjian Kerja (PPPK)**

Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Dari pernyataan diatas maka dapat diketahui bahwa sejak berlakunya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ini, pegawai ASN dibagi menjadi dua jenis yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintahan dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Setiap warga Negara Indonesia memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi Pegawai ASN baik PNS atau PPPK. Kedua

jenis Pegawai ASN ini, diangkat oleh pembina kepegawaian dengan melalui beberapa tahapan dan disesuaikan dengan syarat-syarat tertentu yang telah ditetapkan.

Dari kedua jenis pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut tentunya memiliki perbedaan, jika Pegawai Negeri Sipil merupakan pegawai ASN yang sifatnya tetap atau diangkat sampai masa baktinya berakhir pada masa pensiun, dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian kerja merupakan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja dalam jangka waktu tertentu dengan perjanjian kerja yang telah ditentukan.

#### **b. Status Aparatur Sipil Negara**

Status Aparatur Sipil Negara (ASN) menurut Undang-undang Aparatur Negara adalah sebagai berikut :

1. PNS sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh pejabat pembina kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional.
2. PPPK sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintahan dan ketentuan undang-undang.

#### **c. Kedudukan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)**

- 1) Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) berkedudukan sebagai unsur Aparatur Negara.

- 2) Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan Instansi Pemerintah.
- 3) Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik.

Dengan demikian sebagai Aparatur Negara, pegawai ASN diharapkan dapat melaksanakan kebijakan atau peraturan yang telah ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah. Oleh karena itu, pegawai ASN dalam bertindak telah diatur dan dibatasi oleh kebijakan atau peraturan yang ada. Selain itu, pegawai ASN merupakan pegawai yang netral dan memiliki komitmen tinggi untuk menjalankan pemerintahan dengan adil dan bertanggungjawab serta bebas dari pengaruh atau intervensi dari partai politik manapun.

### **3. Fungsi, Tugas, dan Peran Aparatur Sipil Negara**

#### **a. Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) berfungsi sebagai berikut:**

- 1) Pelaksanaan kebijakan publik.
- 2) pelayan publik.
- 3) Perekat dan permersatu bangsa.

Dari fungsi tersebut, dapat diketahui bahwa pegawai ASN memiliki fungsi yang begitu penting bagi bangsa dan Negara. Pegawai ASN dalam melaksanakan tugas-tugasnya harus menyesuaikan dengan kebijakan yang ada. Sehingga dalam setiap pelaksanaan kegiatan pemerintah, kebijakan menjadi hal yang mutlak untuk dilaksanakan. Selain itu, fungsi lain pegawai ASN sebagai penyedia pelayanan publik yang baik bagi masyarakat. Pelayanan publik menjadi tanggungjawab yang harus

dilaksanakan oleh setiap pegawai ASN yang ada pada instansi pemerintahan. Maka dari itu, pelayanan publik perlu terus ditingkatkan agar pelaksanaannya dapat berjalan efektif dan efisien. Kemudian yang tidak kalah penting adalah fungsi perekat dan pemersatu bangsa yang harus dipegang teguh oleh setiap pegawai ASN. Pada fungsi ini, pegawai ASN diharapkan mampu menjadi perekat dan pemersatu bangsa serta menjaga keutuhan dan pemersatu masyarakat. Oleh karena itu, jika terjadi perpecahan pada masyarakat di tanah air maka pemerintah dan pegawai ASN yang ada didalamnya harus mencari solusi dan menjadi pemersatu untuk menjaga keutuhan dan persatuan bangsa.

**b. Tugas Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu:**

- 1) Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 2) Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas.
- 3) Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan uraian diatas, tugas pegawai ASN diatas merupakan penjabaran dari fungsi pegawai ASN. Dalam hal ini, dijelaskan mengenai tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pegawai ASN. Tugas-tugas tersebut menjadi kewajiban bagi setiap pegawai ASN yang diangkat dan diperkerjakan pada instansi pemerintahan.

### c. Peran Pegawai ASN

Peran ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggara tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelaksanaan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Dengan demikian, pegawai ASN memiliki peran yang penting dalam penyelenggaraan pemerintahan. Untuk mencapai pemerintahan yang baik harus dilaksanakan secara profesional dan bertanggungjawab sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu, pemerintahan harus berjalan secara independen tidak ada intervensi dari siapapun atau politik, serta menjunjung tinggi transparansi dan bebas dari praktik KKN.

### 4. Manajemen Aparatur Sipil Negara

Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen Aparatur Sipil Negara meliputi manajemen PNS dan manajemen PPPK. Manajemen Pegawai Sipil (PNS) menurut Undang-undang No 5 Tahun 2014 diantaranya:

- a. Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan.
- b. Pangkat dan jabatan.
- c. Pengembangan karier.
- d. Pola karier.
- e. Promosi.
- f. Mutasi.
- g. Penilaian kinerja.

- h. Penggajian dan tunjangan.
- i. Penghargaan.
- j. Disiplin.
- k. Pemberhentian.
- l. Jaminan pensiun dan jaminan tua.
- m. Perlindungan.

Sedangkan Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yaitu:

- a. Penetapan kebutuhan.
- b. Pengadaan.
- c. Penilaian kinerja.
- d. Penggajian dan tunjangan.
- e. Pengembangan kompetensi.
- f. Pemberian penghargaan.
- g. Disiplin.
- h. Pemutusan hubungan perjanjian kerja.
- i. Perlindungan.

Dari uraian diatas, maka dapat diketahui bahwa Manajemen Aparatur Sipil Negara dibagi menjadi dua, yaitu Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Manajemen Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pada Manajemen PNS ada 12 tahapan , sedangkan pada Manajemen PPPK hanya ada 9 (sembilan) tahapan pelaksanaan. Hal ini menjadi berbeda dikarenakan pada Manajemen PNS juga mendapatkan jaminan pensiun dan jaminan hari tua. Sedangkan pada manajemen PPPK, tidak ada pengelolaan jenjang karier karena pegawai PPPK diangkat berdasarkan kebutuhan

instansi pemerintahan melalui perjanjian kerja dengan jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, pegawai PPPK tidak mendapatkan jaminan pesiun dan jaminan hari tua.

## **D. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah sebuah aktivitas yang bisa berjalan dengan teratur berdasarkan prosedur dan proses yang ada dengan upaya mewujudkan hasil tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam manajemen, karena keberhasilan suatu manajemen akan terlihat pada manusia yang menjalakkannya. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengeorganisasian, penyusunan staf, penggerakan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan. Pemberian, kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Bangun, 2012:6).

Defenisi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2011:47) adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Kemudian Ishak dan Hendri (2003:3) juga memiliki pendapat tentang manajemen sumber daya manusia yaitu ilmu dan seni mengatur unsur manusia (cipta, rasa, dan karsa) sebagai aset suatu organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi dengan cara memperoleh, mengembangkan dan memelihara tenaga kerja secara efektif dan efisien. Pernyataan diatas menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mengakui tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang penting dan memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi, serta memberikan kepastian untuk pemanfaatan beberapa fungsi kegiatan organisasi secara efektif dan adil yang digunakan untuk kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Instansi pemerintah yang berstatus organisasi publik memiliki kewenangan untuk melaksanakan tugas-tugas untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Untuk itu, dibutuhkan Aparatur Sipil Negara sebagai pelaksanaanya yang profesional dan memiliki kompetensi yang baik, dapat dilihat dari penguasaan ilmu pengetahuan, keadilan, kemampuan, moral, serta mentalitas yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan pernyataan menurut Saleh dkk. (2013:7) bahwa sebuah intitusi atau organisasi publik yang berkualitas adalah sebuah institus atau organisasi publik yang berkualitas adalah sebuah pelayanan publik bagi masyarakat secara baik dan berkualitas. Sedangkan, organisasi publik baru bisa memberikan pelayanan publik secara berkulaitas apabila para aparatur sipil negara yang ada didalamnya memiliki *human capital* (pengetahuan, keterampilan dan kemampuan) yang berkualitas pula.

Berdasarkan dari kesimpulan diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya adalah suatu proses yang dilakakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengelola tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk dilakukan karena dalam pelaksanaanyadapat memberikan kontribusi untuk dapat memanfaatkan fungsi-fungsi kegiatan organisasi secara efektif dan efesien.

Pengertian sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai berikut bahwa manajemen adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses dimaksud melibatkan organisasi,arahan, koordinasi dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut (Simamora,2001). Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian,pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen MSDM

juga menyangkut desai pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi dan penempatan, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, kompensasi, evaluasi kinerja pengembangan tim kerja, sampai dengan masa pensiun.

Manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi. Oleh sebab itu, MSDM adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah dan organisasi yang bersangkutan (Sihotang, 2007).

## **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan utama pelaksanaan Manajemen Sumber Daya manusia adalah untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki Aparatur Sipil Negara agar dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap organisasi, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pentingnya mengelola sumber daya manusia agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai organisasi. Tujuan utama organisasi menurut Swasto (2011 :7) dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Mendapatkan Aparatur Sipil Negara yang cukup sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kebutuhan aparatur sipil negara disesuaikan dengan jumlah pekerjaan yang ada. Selain itu, pentingnya penempatan aparatur sipil negara sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki.

- b. Membina dan mendayagunakan Aparatur Sipil Negara menuju tercapainya tujuan organisasi. Hal ini dilaksanakan agar aparatur sipil negara mengetahui bagaimana cara untuk organisasi.
- c. Membina dan mengembangkan kemampuan Aparatur Sipil Negara secara maksimal. Mengembangkan kemampuan aparatur sipil negara dilakukan agar dapat berinovasi dan berkreasi dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang harmonis diantara seluruh Aparatur Sipil Negara dalam organisasi kerja. Hal ini dilakukan agar dapat menciptakan keamanan dan kenyamanan bagi Aparatur Sipil Negara untuk melaksanakan tugas dan kegiatan instansi.
- e. Meningkatkan kesejahteraan jasmani dan rohani seluruh Aparatur Sipil Negara. Kegiatan ini dapat dijadikan sebagai tempat untuk membentuk karakter dan moral para Aparatur Sipil Negara agar lebih memahami pekerjaan yang dikerjakan.

### **3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Terdapat dua fungsi dalam manajemen sumber daya manusia yang saling mendorong yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Nasution (2000;6) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah :

#### **a. Fungsi Manajerial**

- 1) Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

- 2) Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasinya dalam bagan organisasi untuk mencapai tujuan.
- 3) Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif, efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- 4) Pengawasan adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mematuhi peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### **b. Fungsi Operasional**

- 1) Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, orientasi, penempatan, dan indiksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 2) Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- 3) Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung uang atau barang kepada karyawan sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- 4) Perintegrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan karyawan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

- 5) Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik dan mental serta loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- 6) Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya hubungan pekerjaan seseorang dari suatu perusahaan, karena keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan lain-lain.

Melaksanakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dapat memberikan motivasi atau semangat kinerja aparatur sipil negara dalam bekerja. Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia dapat menjadi lebih produktif dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

## **E. Administrasi Kepegawaian**

### **1. Pengertian Administrasi Kepegawaian**

Administrasi kepegawaian menurut Felix A Nigro dalam Moekijat (1991 :2) adalah seni memilih pegawai baru dan memanfaatkan pegawai yang lama dengan cara sedemikian rupa dengan memperoleh hasil kualitas dan kuantitas layanan yang maksimal dari tenaga kerja yang diperoleh. Pendapat lain menurut Prof. Dr. R. Arifin Abdulrachman dalam (1991 :3) mendefenisikan adminitrasi kepegawaian negara adalah salah satu cabang dari administrasi yang bersangkutan dengan segala persoalan mengenai pegawai- pegawai negara.

Administrasi dalam pengertiannya memiliki dua macam, yaitu (1) sebagai suatu aturan tentang cara mengorganisasian dan memperlakukan orang- orang yang bekerja, sedemikian rupa, sehingga masing- masing dari mereka akan memperoleh hasil yang sebesar-besarnya dari kemampuan yang dimiliki; (2) sebagai suatu seni untuk memperoleh, mengembangkan dan memelihara pegawai yang memiliki keterampilan

dan kemampuan yang cukup baik dengan sedemikian rupa, sehingga fungsi-fungsi dan tujuan-tujuan organisasi dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien (Syafie, 2006: 64).

Berdasarkan dari kedua pengertian Kepegawaian diatas yang telah disebutkan maka dapat disimpulkan bahwa administrasi kepegawaian merupakan suatu aturan dan seni untuk mengelola dan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki aparatur sipil negara untuk mencapai fungsi dan tujuan administrasi di organisasi dan dalam penerapan *merit system* terhadap manajemen pegawai adalah suatu hal yang dapat dilakukan untuk memanfaatkan kemampuan serta dapat mengelola administrasi kepegawaian lebih baik bagi suatu aparat sipil negara termasuk bagi kebijakan pemerintah bagi manajemen pegawai dalam pengadaan *merit system*.

Menurut Paul Pigor Administrasi kepegawaian adalah suatu kecakapan atau seni dari perolehan, pengembangan dan pemeliharaan angkatan kerja sedemikian rupa untuk melaksanakan fungsi serta tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis mungkin. Sedangkan menurut The Liang Gie administrasi kepegawaian adalah segenap aktivitas yang bersangkutan dengan masalah penggunaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Masalah pokoknya terutama berkisar pada penerimaan, pengembangan, pemberian balas jasa dan pemberhentian dengan demikian administrasi kepegawaian berkaitan dengan penggunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Didalam kerangka formulasi Undang – Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah sesungguhnya memberikan kekuatan dan kewenangan yang lebih kepada Provinsi untuk melakukan koordinasi dengan Kabupaten dan Kota. Bahkan dengan Peraturan Pemerintahan Nomor 8 Tahun 2003 Tentang Pedoman Susunan Organisasi Perangkat Daerah, memberikan keleluasaan kepada Daerah dalam

hal terutama Provinsi untuk tidak saja memberikan bentuk atau wujud susunan Organisasi Perangkat Daerahnya tetapi juga wewenang yang lebih kepada masing-masing Perangkat Daerah dan khususnya juga di Daerah Kota Malang sendiri.

## **2. Fungsi Administrasi Kepegawaian**

Felix A. Nigro dalam Moekijat (1991: 3-4) bahwa administrasi kepegawaian negara memiliki fungsi dan kegiatan yang luas, yaitu :

- a. Mencakup pengembangan struktur organisasi untuk melaksanakan program-program kepegawaian, dimana tugas dan tanggungjawab setiap aparatur sipil negara ditentukan dengan tegas dan jelas melalui peraturan-peraturan yang ditentukan.
- b. Klasifikasi jabatan yang sistematis dan perencanaan gaji yang adil dengan mempertimbangkan saingan dari sektor swasta. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan kesejahteraan bagi Aparatur Sipil Negara.
- c. Penarikan tenaga kerja yang baik untuk diberikan posisi yang sesuai dengan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki.
- d. Seleksi aparatur sipil negara yang menjamin pengangkatan calon aparatur sipil negara yang cakap, sehingga dalam penempatannya sesuaikan dengan keahlian dalam bidangnya.
- e. Perencanaan pelatihan jabatan yang luas dengan tujuan untuk menambah dan mengembangkan keterampilan Aparatur Sipil Negara, meningkatkan motivasi kerja dan mempersiapkan Aparatur Sipil Negara untuk kenaikan jabatan atau pangkat.
- f. Penilaian kecakapan aparatur sipil negara secara berkala dengan tujuan meningkatkan hasil kerja Aparatur Sipil Negara.

- g. Perencanaan kenaikan jabatan yang terutama didasarkan pada kecakapan yang dimiliki Aparatur Sipil Negara dengan adanya sistem jabatan dimana Aparatur Sipil Negara yang memiliki kecakapan yang mumpuni akan ditempatkan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan kecakapan yang dimiliki, sehingga mereka dapat mencapai tingkat jabatan yang setinggi-tingginya.
- h. Kegiatan-kegiatan untuk memperbaiki hubungan antar Aparatur Sipil Negara dan organisasi.
- i. Kegiatan- kegiatan untuk memelihara dan mempertahankan motivasi kerja dan disiplin Aparatur Sipil Negara.

Fungsi administrasi pegawai di atas dapat disimpulkan jika pegawai memiliki kecakapan dalam melakukan pekerjaan dalam bidang masing-masing dan mengikuti keahlian menurut skill yang dimiliki untuk mempermudah dalam penetapan kinerja yang dibutuhkan dari setiap pegawai negeri sipil. Hal ini dilakukan agar tercipta komunikasi yang lebih baik bagi untuk pegawai yang telah menerapkan *merit system*.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif. Usman dan Akbar (2008:129) menyatakan bahwa penelitian berjenis deskriptif berarti bersifat menggambarkan atau melukiskan suatu hal yang sebenarnya berupa gambar-gambar atau foto-foto yang didapatkan dari data di lapangan atau menjelaskan hasil penelitian dengan kata-kata. Dari pengertian tersebut, peneliti telah menggambarkan berbagai kondisi situasi yang muncul dan menyajikan data berupa kata-kata tertulis hasil wawancara dengan narasumber pegawai BKD Kota Malang.

Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Karena dalam penelitian ini melakukan penyusunan kata-kata untuk menjelaskan atau memaparkan dan memperoleh gambaran atas hasil yang telah diteliti.

Pemilihan penggunaan metode kualitatif dikarenakan sifat dari masalah yang akan diteliti adalah mendeskripsikan suatu masalah ataupun fenomena yang terjadi mengenai upaya pemerintah dalam menerapkan manajemen kinerja pegawai melalui *merit system*.

## B. Fokus Penelitian

Suatu penelitian perlu dalam menentukan fokus penelitiannya, hal ini bertujuan untuk membatasi penelitian sehingga objek yang diteliti tidak terlalu luas kemana-mana, dengan demikian peneliti dapat menentukan data mana yang perlu dikumpulkandan data mana yang tidak perlu diteliti atau dikumpulkan, sehingga mempermudah dalam pencarian data serta informasi yang diperlukan (Moleong,2007:94). Fokus penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Upaya pemerintah terhadap Manajemen Aparatur Sipil Negara:
  - a. Penerapan Merit System
  - b. Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi upaya pemerintah daerah Kota Malang dalam penerapan *Merit System* terhadap manajemen Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?
  - a. Faktor pendukung
  - b. Faktor penghambat

## C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau letak dimana peneliti akan melakukan penelitian. Berdasarkan lokasi ini peneliti nantinya akan memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan tema, masalah serta fokus penelitian yang ditetapkan. Lokasi penelitian ini adalah di Kota Malang dan situs penelitiannya adalah di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dikarenakan adanya peningkatan kinerja yang signifikan setelah adanya penerapan *merit system* oleh pemerintah terhadap manajemen pegawai di lokasi penelitian tersebut.

#### D. Sumber dan Jenis Data

Agar penelitian ini memiliki hasil yang baik dan maksimal sesuai dengan apa yang diharapkan tentunya harus memiliki data-data sebagai penunjang. Sedangkan data-data tersebut harus digali dan diperoleh dari berbagai sumber yang berkaitan langsung dengan permasalahan. Menurut Lofland dan Lofland sebagaimana dikutip oleh Moloeng (2014: 157) memaparkan bahwa sumber data utama dalam kualitatif adalah :

- a. Informasi yang didapatkan dengan melakukan wawancara tindakan atau peristiwa yang didapatkan dengan observasi dilapangan dengan mengikuti beberapa kegiatan ataupun pertemuan yang berkaitan dengan upaya pemerintah dalam penerapan *merit system* terhadap manajemen pegawai.
- b. Selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain, yang berhubungan dengan upaya pemerintah dalam penerapan *merit system* terhadap manajemen pegawai .

Dalam penelitian ini terdapat 2 jenis data yang diperlukan antara lain yaitu:

##### a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Sumber tersebut diperoleh melalui informan yang berhubungan dengan obyek penelitian melalui wawancara mendalam (*in dept interview*) dengan pegawai instansi terkait. Dikarenakan mereka mengetahui tugas dan fungsi dari bidang tersebut dan telah dilaksanakan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya.

Adapun informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Bapak Hendru selaku kepala staf bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
- 2) Bapak wahyu kepala staff bagian bidang umum
- 3) Bapak Bagus selaku staff Badan penilaian Kinerja dan Penghargaan
- 4) Bapak Bayu Putra Subbidang Penghargaan dan Disiplin
- 5) Bagus Winarno S. Kom Subbidang Data dan Informasi

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder ini bisa diambil dari literatur, surat kabar, internet, dokumen dan lain sebagainya. Data sekunder disajikan dalam bentuk data-data, dokumen dan tabel yang sesuai dengan topik penelitian. Sumber data sekunder yaitu dokumen yang dapat memuat buku referensi, jurnal, artikel, dan situs yang berkaitan dengan penelitian penerapan *Merit System* di Badan Kepegawaian Daerah kota Malang.

**E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah teknik atau cara yang digunakan peneliti dalam mencari dan memperoleh data. Menurut Sugiyono (2012:224) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam pelaksanaan penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam pengumpulan data penelitian, peneliti menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

1. wawancara

Wawancara atau *interview* adalah suatu bentuk komunikasi verbal semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi. Wawancara dapat dilakukan dengan individu tertentu untuk mendapatkan data atau informasi tentang

masalah yang berhubungan dengan satu objek tertentu atau orang lain. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data secara jelas dan kongkrit tentang upaya pemerintah dalam penerapan *Merit System* terhadap Manajemen Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Terdapat beberapa macam wawancara yaitu terstruktur, semistruktur dan tidak terstruktur. Penelitian ini menggunakan wawancara semistruktur. Peneliti dalam melakukan wawancara tetap menggunakan pedoman tentang apa-apa yang dinyatakan secara garis besar namun lebih bebas bila dibandingkan wawancara terstruktur. Wawancara yang dilakukan dengan informan dipilih dengan menggunakan teknik *snowball sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data yang ada pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar (Sugiyono, 2014:219). Adapun informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a) Bapak Hendru selaku kepala staff bidang Mutasi
- b) Bapak Wahyu kepala staff bagian Umum
- c) Bapak Bagus selaku staff Badan Penilaian Kinerja dan Penghargaan
- d) Bapak Bayu Putra Subbidang Penghargaan dan Disiplin
- e) Bagus Winarno Subbidang Data dan Informasi

## 2. Observasi ( pengamatan)

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung kelokasi penelitian dan melakukan pencatatan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang upaya pemerintah dalam penerapan merit system terhadap manajemen pegawai dikantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, peneliti melihat secara langsung

objek yang diteliti selama 2 kali dalam seminggu dengan cara peneliti melihat secara langsung sistem kerja pegawai di Kantor Kepegawaian Daerah Kota Malang selama satu minggu pertama, proses pengumpulan catatan manajemen pegawai yang sudah menerapkan merit system dan mengetahui lebih lanjut tentang penerapan merit system di Kantor Badan Kepegawain Daerah di Kota Malang.

### 3. Dokumentasi

Teknik yang dilakukan dengan mencatat atau menyalin data-data yang ada dalam dokumen di lokasi dan situs penelitian yang dianggap relevan atau sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Dalam teknik pengumpulan data ini dapat berupa arsip, foto-foto, dan data sekunder lainnya yang berhubungan dengan upaya pemerintah dalam penerapan merit system terhadap manajemen pegawai, diantaranya keberhasilan apa saja yang telah didapatkan oleh pegawaian dalam penerapan *merit system* oleh pemerintah bagi pegawai data yang menunjukkan bahwa adanya peningkatan dalam kinerja pegawai selama ditetapkannya *merit system* oleh pemerintah dan mengetahui cara penggajian yang optimal bagi seluruh pegawai menurut prestasi yang telah dicapai selama merit system yang telah berlangsung di Badan Kepegawain Daerah Kota Malang, sesuai dengan pedoman yang dimiliki oleh peneliti, foto tersebut, berupa foto saat peneliti melakukan proses wawancara dengan informan, foto contoh sertifikat penerapan *Merit system*.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam proses penelitian. Dalam mendukung proses pengumpulan data dan memperoleh data yang diinginkan, penelitian menggunakan instrumen penelitian berupa:

1. Peneliti sendiri, yaitu dengan cara menyaksikan dan mengamati secara langsung peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan objek yang diteliti.
2. Pedoman wawancara atau *interview guide*, digunakan sebagai kerangka dasar dalam melakukan wawancara agar wawancara yang dilakukan peneliti tetap terarah dan tetap menjaga relevansi terhadap masalah dalam penelitian.
3. Perangkat penunjang, meliputi buku catatan, alat tulis menulis, dan alat bantu lain untuk merekam serta mencatat data-data yang diperlukan dalam penelitian.

## G. Keabsahan Data

Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Triangulasi. Menurut Lexy J. Moleong (2012:330) “triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”. Denzin (dalam Lexy, Moleong, 2012:330) memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data triangulasi dengan sumber dari triangulasi dengan metode. Menurut Patton (dalam Lexy J. Moleong, 2012:330) triangulasi dengan sumber “berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu

dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif” sedangkan triangulasi dengan metode menurut Patton (dalam Lexy J. Moleong, 2012:330) terdapat dua stategis, yaitu (1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan (2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Dengan teknik triangulasi dengan sumber, peneliti membandingkan hasil wawancara yang diperoleh dari masing-masing sumber atau informan penelitian sebagai pembanding untuk mengecek kebenaran informan yang didapatkan. Selain itu peneliti juga melakukan pengecekan derajat kepercayaan melalui teknik triangulasi dengan metode, yaitu dengan melakukan pengecekan hasil penelitian dengan teknik pengumpulan data yang berbeda yakni wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga derajat kepercayaan data dapat valid.

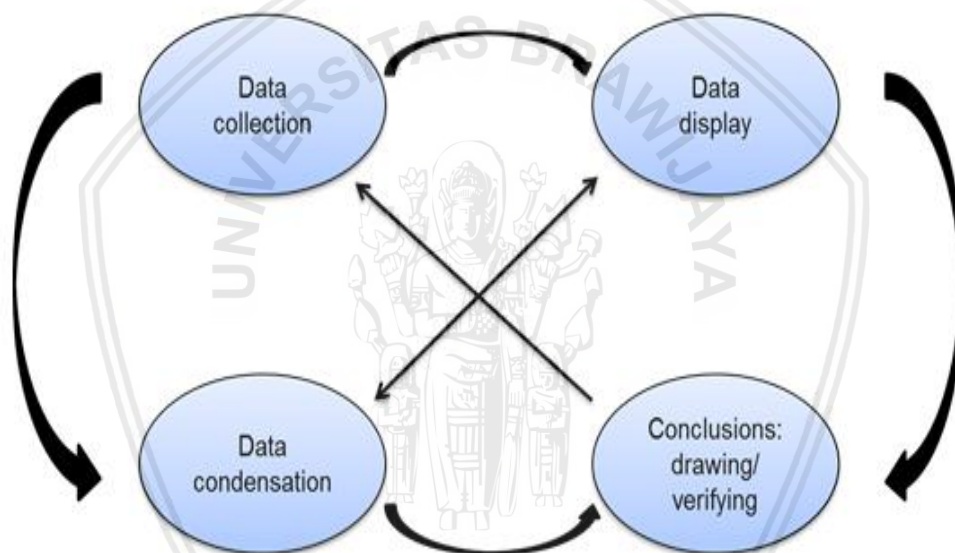
Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda (Nasution, 2003:115) yaitu wawancara, observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Menurut Nasution, selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validasi tafsiran peneliti terhadap data. Karena itu triangulasi bersifat reflektif.

## **H. Analisis Data**

Analisis data adalah suatu proses untuk mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar, sebagaimana yang diungkapkan Effendi dan Manning dalam Nasir (1998:263), bahwa. “analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibicarakan dan diinterpretasikan.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data interaktif oleh Miles, Huberman, dan Saldana. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Dalam model interaktif, tiga jenis kegiatan analisis seperti kondensi data, penyajian data, dan verifikasi data merupakan proses siklus dan interaktif. Sehingga membuat penulis harus bergerak aktif untuk mendapatkan data dan menarik kesimpulan selama penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model analisis data interaktif oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014 : 14) yaitu :



**Gambar 1. Model Analisis Data Model Interaktif**

*Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana (2014:14)*

### 1. *Data collection*

Pengumpulan data merupakan proses siklus dan iteraktif, sehingga peneliti selama melakukan pengumpulan data harus bergerak bolak-balik diantara kegiatan kondensasi, penyajian, hingga penarikan kesimpulan selama waktu penelitiannya hingga data terkumpul. Pada tahap pertama, peneliti mengumpulkan data yang telah ditentukan sejak awal yang melibatkan actor, aktivitas dan terjadinya fenomena di lapangan.

### 2 *Data Condensation*

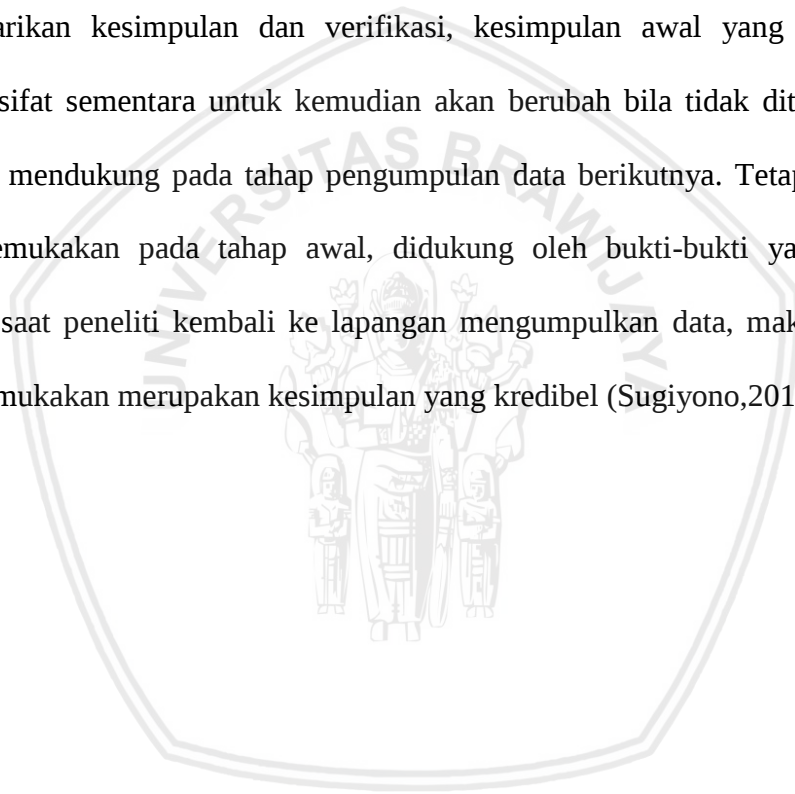
Data kondensasi mengacu pada proses pemilihan, fokus, menyederhanakan, abstrak, dan atau mengubah data yang muncul dalam sumber dilapangan, daftar wawancara, dokumen yang terkait dengan penelitian, dan bahan-bahan epris lainnya. Dengan kondensasi, kita membuat daya ynag lebih kuat. Data kondensasi atau proses transformasi berlanjut setelah lapangan selesai, sampai laporan akhir selesai. Data kondensasi bukanlah sesuatu yang terpisah dari analisis. Ini adalah bagian dari analisis. Keputusan peneliti untuk mengumpulkan informasi yang ada di lapangan dan menarik kesimpulan. Data kondensasi adalah bentuk analisis yang akan mempertajam berbagai fokus, mengevaluasi, dan mengatur data sedemikian rupa bahwa kesimpulan akhir yang bisa ditarik dan diverifikasi.

### 3 *Data Display*

Penyajian data merupakan proses pengumpulan informasi yang disusun berdasarkan kategori atau pengelompokan-pengelompokan yang diperlukan. Penyajian yang paling sering dilakukan adalah bentuk teks naratif, tabel, gambar dan sejenisnya yang berhubungan dengan penelitian.

### 4 *Drawing and Verifying conclusions*

Penarikan kesimpulan dan verifikasi, kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara untuk kemudian akan berubah bila tidak ditemukan bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel (Sugiyono,2010:99).



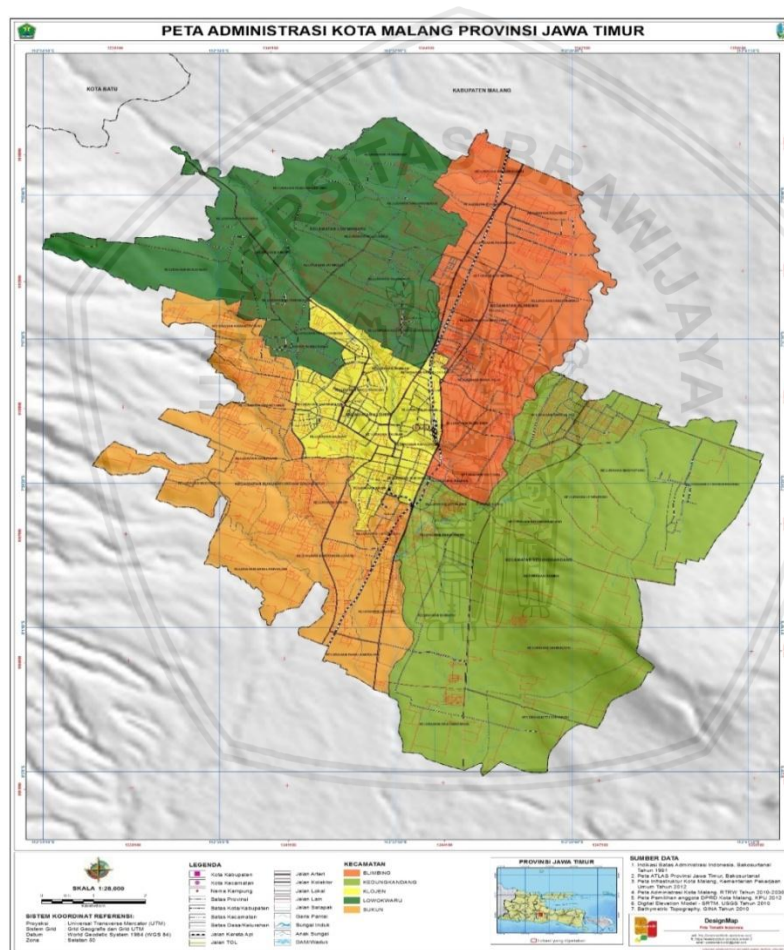
## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Dalam bab hasil penelitian dan pembahasan ini, penyajian data lebih mendeskripsikan mengenai lokasi dan situs penelitian dilakukan. Penyajian data tersebut terdiri dari:

##### 1. Gambaran Umum Kota Malang



**Gambar 2. Peta Administrasi Kota Malang**

*Sumber : Malang.go.id, 2017*

#### **a. Sejarah Berdirinya Kota Malang**

Kota Malang seperti halnya dengan kota-kota lain di Indonesia pada umumnya baru tumbuh berkembang setelah hadirnya pemerintah Kolonial Belanda. Fasilitas umum direncanakan sedemikian rupa agar memenuhi kebutuhan keluarga Belanda. Kesan diskriminatif itu masih berbekas hingga sekarang, Misalnya Ijen Boulevard dan kawasan sekitarnya.

Tahun 1879 di kota Malang mulai beroperasi kereta api dan sejak itu kota Malang berkembang dengan pesatnya. Berbagai kebutuhan masyarakat juga semakin meningkat terutama akan ruang gerak melakukan berbagai kegiatan. Akibatnya terjadinya perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa terkendali. Perubahan fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri.

Sejalan perkembangan tersebut, urbanisasi terus berlangsung dan kebutuhan masyarakat akan perumahan meningkat di luar kemampuan pemerintah sementara tingkat ekonomi urbanis sangat terbatas dan yang selanjutnya akan berakibat timbulnya perumahan-perumahan liar yang pada umumnya berkembang disekitar daerah perdagangan, disepanjang jalur hijau, sekitar sungai, rel kereta api dan lahan-lahan yang dianggap tidak bertuan atau tidak ada pemiliknya.

#### **b. Kondisi Geografis dan Keadaan Alam Kota Malang**

Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440-667 meter diatas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak  $112,06^{\circ}$  –  $112,07^{\circ}$ . Bujur Timur dan  $7,06^{\circ}$  –  $8,02^{\circ}$  Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut :

1. Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kec. Karangploso Kabupaten Malang.
2. Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang.
3. Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang.
4. Sebelah Barat : Kecamatan Wangir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang.

Serta dikelilingi gunung-gunung :

1. Gunung Arjuno di sebelah Utara
2. Gunung Semeru di sebelah Timur
3. Gunung Kawi dan Panderman di sebelah Barat
4. Gunung Kelud di sebelah Selatan

Seperti umumnya daerah lain di Indonesia, Kota Malang mengikuti perubahan putaran 2 iklim, musim hujan dan musim kemarau. Dari hasil pengamatan Stasiun Klimatologi Karangploso curah hujan yang relatif tinggi terjadi pada bulan Februari, November, Desember. Sedangkan pada bulan Juni dan September curah hujan relatif rendah. Kecepatan angin maksimum terjadi di bulan Mei, September dan Juli.

Kota Malang memiliki cukup banyak peluang untuk upaya pengembangan ekonomi. Kota Malang termasuk dalam bagian selatan dataran tinggi yang cukup luas dan cocok untuk industri, dibagian utara termasuk dataran tinggi yang cukup subur dan cocok untuk pertanian, dibagian timur termasuk dataran tinggi dengan keadaan kurang subur dan yang terakhir dibagian barat dataran tinggi yang sangat luas menjadi daerah pendidikan.

Keadaan ini yang dapat mendukung pertumbuhan ekonomi di Kota Malang maju dengan pesat karena dikelilingi dengan daerah yang mendukung ditambah Kota Malang salah satu Kota yang memiliki daya tarik sendiri dibagian wisata.

**c. Visi dan Misi Kota Malang**

Pemerintahan Kota Malang dibawah pimpinan Ir. Mochammad Anton dan Drs. Sutiaji. Selama periode jabatan 2013-2018 menetapkan visi : “MENJADIKAN KOTA MALANG SEBAGAI KOTA BERMARTABAT”. Visi bermartabat dapat menjadi akronim dari beberapa prioritas pembangunan yang menunjuk pada kondisi-kondisi yang hendak diwujudkan sepanjang periode 2013-2018, yaitu: Bersih, Makmur, Adil, Relegius-Toleran, Terkemuka, Aman, Berbudaya, Asri, dan Terdidik. Adapaun penejelasan dari akronim BERMARTABAT adalah:

- 1) Bersih. Kota Malang yang bersih adalah harapan seluruh warga kota Malang. Lingkungan kota yang bebas dari tumpukan sampah dan limbah adalah kondisi yang diharapkan dalam pembangunan Kota Malang sepanjang periode 2013-2018. Selain itu, bersih juga harus menjadi ciri dari penyelenggaraan pemerintahan.pemerintahan yang bersih harus diciptakan agar kepentingan masyarakat dapat terlayani dengan baik.
- 2) Makmur. Masyarakat yang makmur adalah cita-cita yang dipercayakan kepada pemerintah untuk diwujudkan melalui serangkaian kewenangan yang dipunyai pemerintah. Dalam kaitannya dengan upaya mencapai kemakmuran, kemandirian adalah hal penting. Masyarakat makmur dibangun diatas pondasi kemandirian merupakan kondisi yang hendak diwujudkan dalam periode pembangunan Kota Malang 2013-2018.

- 3) Adil. Terciptanya kondisi yang adil di segala bidang kehidupan adalah harapan seluruh masyarakat Kota Malang. Adil diartikan sebagai diberikannya hak bagi siapapun yang telah melaksanakan kewajiban. Selain itu, adil juga berarti kesetaraan posisi semua masyarakat dalam hukum dan pelaksanaan pemerintah. Adil juga dimaksud sebagai pemerataan distribusi hasil pembangunan daerah. Untuk mewujudkan keadilan ditengah-tengah masyarakat, Pemerintah Kota Malang juga akan menjalankan tugas dan fungsinya dengan mengedepankan prinsip-prinsip keadilan.
- 4) Religius-Toleran. Terwujudnya masyarakat yang religius dan toleran adalah kondisi yang harus terwujudnya sepanjang 2013-2018. Dalam masyarakat yang religius dan toleran, semua masyarakat mengamalkan ajaran agama masing-masing kedalam bentuk arah berpikir, bersikap dan perilaku. Adapaun bentuk perbedaan di kalangan masyarakat dihargai dan dijadikan sebagai faktor pendukung pembangunan daerah. Sehingga, dengan pemahaman religius yang toleran, tidak akan ada konflik pertikaian antar masyarakat yang berlandaskan Suku, Adat, Ras, dan Agama (SARA) Kota Malang.
- 5) Aman. Situasi kota yang aman dan tertib merupakan kondisi yang mutlak diperlukan oleh masyarakat. Situasi aman berarti masyarakat Kota Malang terbebas dari segala gangguan, baik berupa fisik maupun non-fisik, yang mengancam ketentraman kehidupan dan aktivitas masyarakat. Sehingga situasi masyarakat akan kondusif untuk turut serta mendukung jalannya pembangunan. Untuk menjamin situasi aman bagi masyarakat ini, pemerintahan Kota Malang akan mewujudkan ketertiban masyarakat.

Untuk itu, kondisi pemerintahan yang aman dan stabil juga akan diwujudkan demi suksesnya pembangunan di Kota Malang.

- 6) Berbudaya. Masyarakat Kota Malang yang berbudaya merupakan kondisi dimana nilai-nilai dalam sifat, sikap, tindakan masyarakat dalam aktivitas sehari-hari disemua tempat. Masyarakat menjunjung tinggi kesantunan, kesopanan, nilai-nilai sosial, dan adat istiadat dalam kehidupan sehari-hari. Perilaku berbudaya juga ditunjukkan melalui pelestarian tradisi kebudayaan warisan masa terdahulu dengan mereventalisasi makna-maknanya untuk ditetapkan dimasa sekarang dan masa yang akan datang.
- 7) Asri. Kota Malang yang asri adaalh dambaan masyarakat. Keasrian, keindahan, kesegaran, dan kebersihan lingkungan kota adalah karunia Tuhan bagi kota Malang. Namun, keasrian Kota Malang makin lama makin pudar akibat pembangunan kota yang tidak meperhatikan aspek lingkungan. Dalam hal nya maka pembangunan kota baik fisik dan non fisik diharuskan untuk menjadikan aspek kelestarian sebagai pertimbangan utama. Hal ini harus dapat diwujudkan dengan partisipasi nyata dari seluruh masyarakat, tanpa terkecuali.
- 8) Terdidik. Terdidik adalah kondisi dimana semua masyarakat mendapatkan pendidikan yang layak sesuai dengan peraturan perundangan. Amanat Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi mewujudkan tingkat pendidikan dasar 22 tahun bagi seluruh warga Indonesia. Selain itu, diharapkan masyarakat akan mendapatkan pendidikan dan ketrampilan yang sesuai dengan pilihan hidup dan profesi masing-maisng. Masyarakat yang terdidik akan senantiasa bergerak untuk membangun Kota Malang bersama dengan pemerintah Kota Malang.

d. **Lambang Daerah Kota Malang**



**Gambar 3. Lambang Daerah Kota Malang**

*Sumber : google.go.id*

Motto “MALANG KUCECWARA” berarti Tuhan menghancurkan yang bahtil, menegakkan yang benar.

Arti warna :

Merah Putih: lambang bendera Nasional Indonesia.

Kuning: berarti keluhuran dan kebesaran.

Hijau: berarti kesuburan.

Biru muda: berarti kesetiaan pada Tuhan, negara dan bangsa.

Segi lima berbentuk perisai bermakna semangat perjuangan kepahlawanan, kondisi geografis, pegunungan, serta semangat membangun untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

2. **Gambaran Umum Badan kepegawaian Daerah Kota Malang**

a. **Dasar pembentukan Badan kepegawaian Daerah Kota Malang (BKD)**

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan Daerah dan Peraturan Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Provinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar

dan berdampak pada kelembagaan organisasi perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan dibidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000.

Seiring dengan ditertibkannya Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah mengalami perubahan dari 1 sekretariat dan 4 bidang menjadi 1 bagian dan 3 bidang berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang terdiri atas Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan; Unsur Sekretariat yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha terdiri dari Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program dan Sub Bagian Umum; Unsur Pelaksana terdiri dari Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai terdiri dari Sub Bidang Formasi dan Informasi pegawai dan Sub Bidang Pembinaan dan Pemberhentian. Bidang Mutasi terdiri dari Sub Bidang Kepangkatan dan Bidang Jabatan; Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari Sub Bidang Teknis Fungsional dan Sub Struktural serta Kelompok Jabatan Fungsional.

#### **b. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang (BKD)**

##### **1. Visi**

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah “Terwujudnya Aparatur Pemerintah yang Berkualitas dan Profesional Guna Mendukung Pelayanan Publik Yang Prima”. Visi ini ditetapkan untuk mendukung tercapainya Visi Pemerintah Kota Malang yang sesuai dengan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Adapun prinsip dari visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

- a. Aparatur Pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan pemerintah Kota Malang.
- b. Berkualitas berarti memiliki kemampuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta berpegang teguh pada kode etik profesi, self control dan berorientasi pada mutu/kualitas kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis dan memiliki kepekaan yang tinggi terhadap kepentingan masyarakat dan masalah-masalah masyarakat serta bertanggung jawab.
- c. Profesional yang berarti melakukan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan keahlian atau ketrampilan dan komitmen kerja yang dimiliki.
- d. Pelayanan Publik adalah pemberian pelayanan dasar dan pelayanan lainnya merupakan kepentingan masyarakat banyak.

## 2. Misi

Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah Meningkatkan Reformasi Birokrasi dan Kualitas Pelayanan Publik Yang Profesional, Akuntabel dan Berorientasi Pada Kepuasan Masyarakat serta meningkatkan pelayanan administrasi Aparatur Pemerintah Daerah yang berkualitas. Pelaksanaan misi yang merupakan sasaran pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Daerah diharapkan akan bermuara pada terbangunnya Aparatur Pemerintah yang berkualitas dan profesional dibidang tugasnya dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dan bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (*Clean Government*).

**c. Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang uraian tugas pokok, fungsi dan tata kepegawaian daerah kota Malang antara lain :

1. Badan kepegawaian daerah kota Malang melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian.
2. Dalam menyelenggarakan tugas tersebut Badan kepegawaian daerah kota Malang mempunyai fungsi :
  - a. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
  - b. Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategi ( Renstra) kepegawaian;
  - c. Pelaksanaan administrasi mutasi pegawai;
  - d. Pelaksanaan peminaan disiplin pegawai;
  - e. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai;
  - f. Pelaksanaan penyiapan penetapan gaji dan tunjangan pegawai;
  - g. Penyusunan formasi pegawai dan pengadaan pegawai;
  - h. Penyusunan bahan sistem informasi kepegawaian;
  - i. Penyusunan bahan kebijakan kesejahteraan pegawai;
  - j. Penyusunan bahan pemberhentian dan pensiun pegawai;
  - k. Pelaksanaan kegiatan keagamaan dalam rangka pembinaan mental pegawai;
  - l. Pelaksanaan pembelian dan pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
  - m. Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
  - n. Pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaanya (SOP);

- o. Penyusunan dan pelaksanaan standar pelayanan publik (SPP);
- p. Pelaksanaan fasilitas pengukuran indeks kepuasan masyarakat (IKM) dan pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas pelayanan;
- q. Pengelolaan pengadaan masyarakat di bidang kepegawaian;
- r. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui website Daerah Kota Malang;
- s. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, keperpustakaan dan keasrian;
- t. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
- u. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- v. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokoknya.

**d. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang (BKD)**

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah pada tahun 2008 berubah kembali mengikuti Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 sebagaimana pada Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan lembaga Teknis Daerah , sehingga struktur organisasi saat ini terdiri dari :

- a) Kepala Badan;
- b) Sekretariat, terdiri dari :
  - 1) Subbagian Penyusunan Program

- 2) Subbagian Keuangan
- 3) Subbagian Umum.
- c) Bidang Mutasi, terdiri dari :
  - 1) Subbagian Kepangkatan
  - 2) Subbagian Jabatan.
- d) Bidang Formasi dan Informasi, terdiri dari :
  - 1) Subbagian Formasi dan Pegadaan Pegawai
  - 2) Subbagian Informasi Kepegawaian.
- e) Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin pegawai, terdiri dari :
  - 1) Subbidang kesejahteraan Pegawai
  - 2) Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai.
- f) Bidang Pendidikan dan Pelatihan, terdiri dari:
  - 1) Subbidang perencanaan
  - 2) Subbidang Penyelenggaraan.
- g) Kelompok Jabatan Fungsional.
- a) Tugas Pokok
 

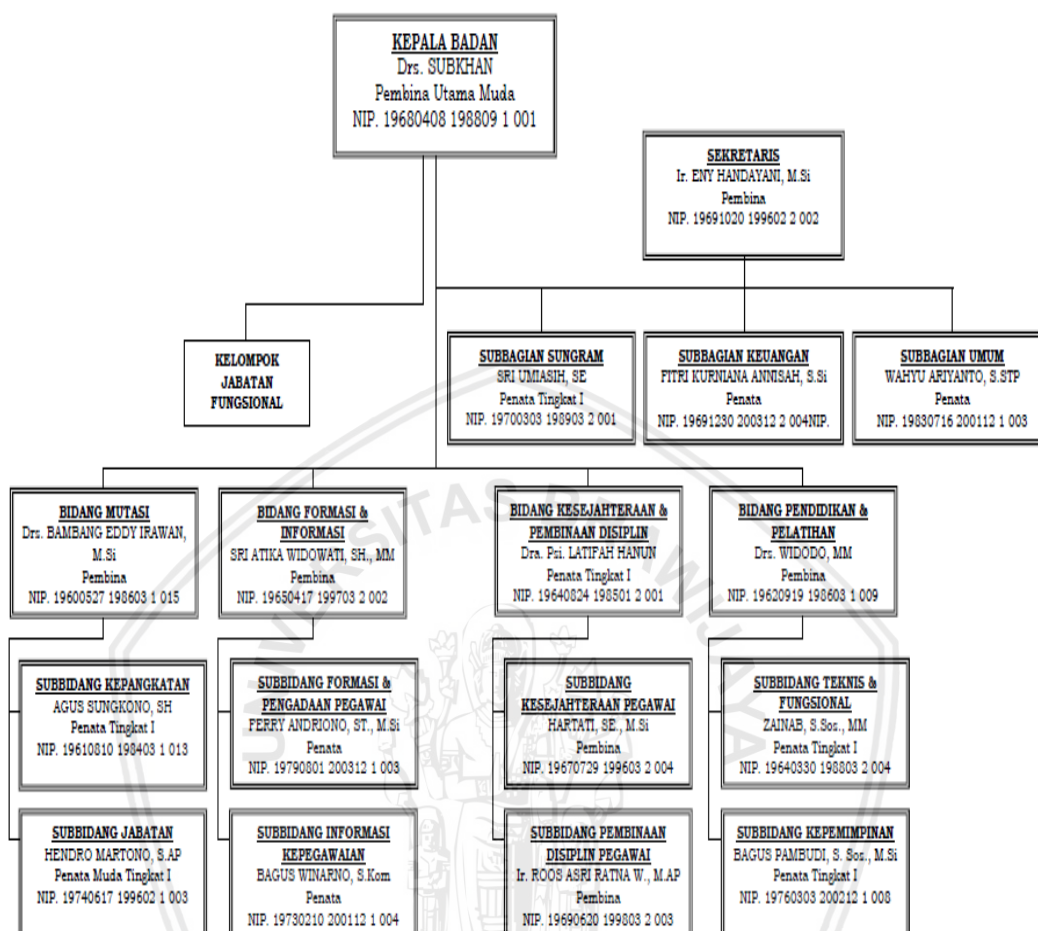
Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok melaksana penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang kepegawaian.
- b) Fungsi
  - 1) Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
  - 2) Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program dibidang kepegawaian;
  - 3) Pelaksanaan administrasi mutasi pegawai;
  - 4) Pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;
  - 5) Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai;

- 6) Pelaksanaan penyiapan penetapan gaji dan tunjangan pegawai;
- 7) Penyusunan formasi pegawai dan pengadaan pegawai;
- 8) Penyusunan sistem informasi kepegawaian;
- 9) Penyusunan bahan kebijakan kesejahteraan pegawai;
- 10) Penyusunan bahan pemberhentian dan pensiun pegawai;
- 11) Pelaksanaan kegiatan keagamaan dalam rangka pembinaan mental pegawai;
- 12) Pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- 13) Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- 14) Pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
- 15) Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- 16) Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);
- 17) Pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- 18) Pengelolaan pengadaan masyarakat di bidang kepegawaian;
- 19) Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah;

- 20) Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan, dan kearsipan;
- 21) Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
- 22) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokoknya.



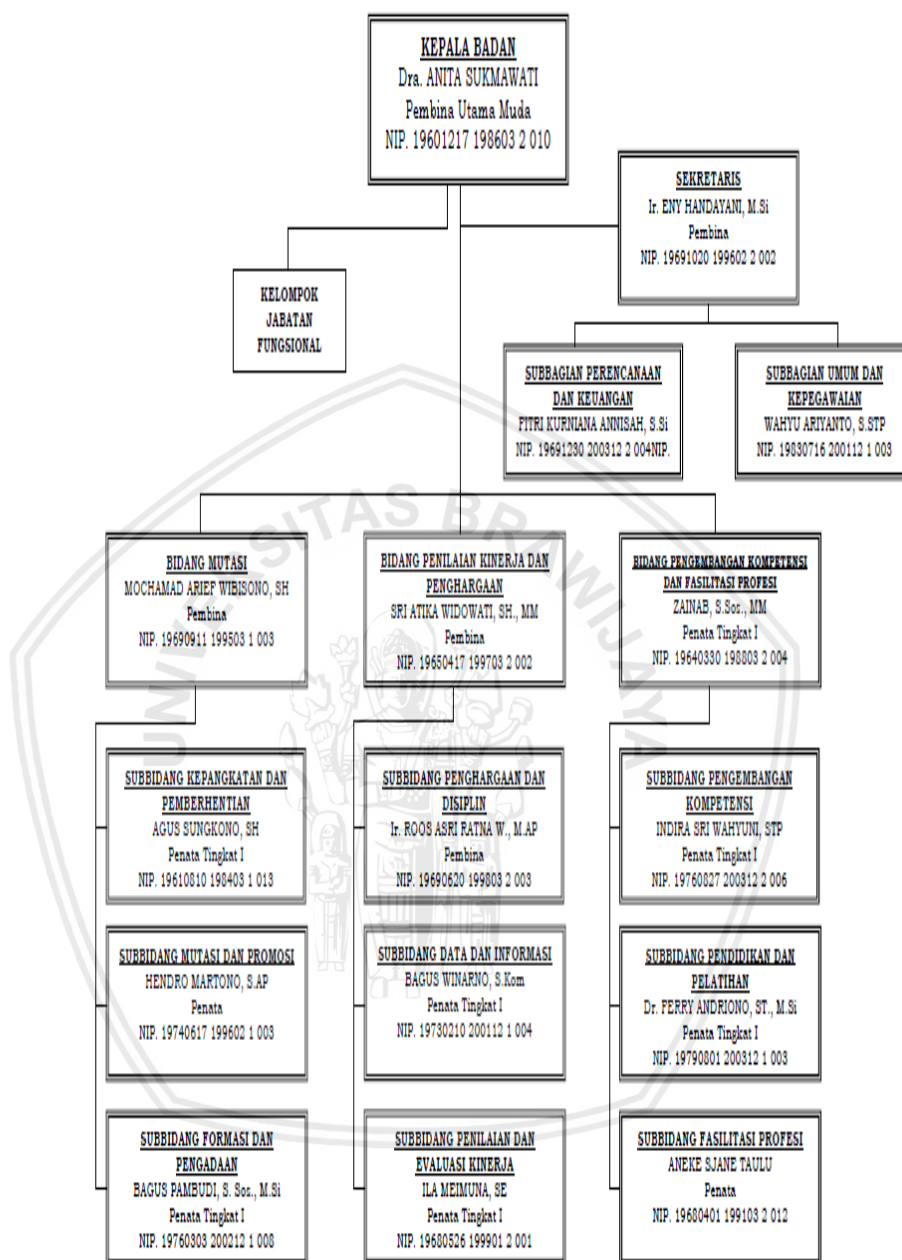
**STRUKTUR ORGANISASI**  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG**



**Gambar 4. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 2016**

*Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 2018*

**STRUKTUR ORGANISASI  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG**



**Gambar 5. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang terbaru.**

*Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 2018*

## B. Penyajian Data

### 1. Upaya Pemerintah Dalam Penerapan Merit System Terhadap Manajemen Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

#### a.) Penerapan *Merit System*

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melakukan penerapan dalam manajemen *Merit System* sudah sejak diberlakukannya Undang-undang tentang ASN No. 5 Tahun 2014. Dalam hal ini dilakukan perubahan *merit system* agar setiap pegawai memiliki kualitas dan kuantitas dari segi manajemen Pegawai Negeri Sipil yang ada di bawah naungan Badan Kepegawaian Kota Malang. Bapak Hendru selaku Kepala bagian Mutasi menjelaskan tentang penerapan *Merit System* yang sedang berjalan saat ini:

“*Merit System* itu merupakan kebijakan pemerintah yang cukup baik dimana paradigma dari zona nyaman Pegawai Negeri Sipil dialihkan kepada pola kompetitif akan dapat melatih setiap pegawai memahami lebih baik tugas-tugasnya dan fungsi dari setiap jabatan yang digeluti dari masing-masing Pegawai Negeri Sipil (PNS)”. (wawancara dilakukan pada tanggal 02 Maret 2018 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Selanjutnya ditambahkan oleh Bapak Hendru selaku kepala bidang di Bagian Mutasi tentang *Merit System* yaitu:

“Setelah adanya penerapan *merit system* di dalam suatu instansi pemerintahan khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang saat ini juga dapat memudahkan dalam sistem pengumpulan data pegawai atau PNS dengan *System Acissement* dimana sistem ini memiliki jangka 2 tahun masa berlakunya untuk mengontrol data setiap pegawai, setelah 2 tahun akan berulang dihitung dan begitu seterusnya dalam pengendalian data seluruh pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang”. (wawancara dilakukan pada tanggal 02 Maret 2018 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Masih terkait dengan penerapan *Merit System* ibu Indira selaku staff di bidang PFKH juga menegaskan bahwa:

“*Merit System* adalah sebuah pelayanan yang tidak membedakan ras, agama, budaya, suku, dan latar belakang dari setiap pegawai yang ada di pemerintahan dan lebih mementingkan profesionalitas dalam bekerja serta tidak melihat dari cara pandang pribadi namun dari disiplin dan kemampuan

dalam bekerja”. (Wawancara dilakukan pada tanggal 02 April 2018 di Badan Pegawaian Daerah Kota Malang).

Berdasarkan dari penjelasan diatas melalui penerapan *Merit System* diharapkan dapat berjalan sesuai dengan keinginan pemerintah seiring berjalannya waktu, mengingat bahwa istilah *merit system* masih sangat baru ditelinga Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan mampu berjalan dengan efesien. Dan Ibu Indira juga menambahkan bahwa *Merit System* adalah :

“Bagian kedisiplinan setiap pegawai dalam setiap bidang yang digeluti dan mampu bekerja dengan efesien serta efektif”. (Wawancara pada tanggal 02 April 2018 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Berdasarkan hasil wawancara diatas penulis berpendapat bahwa setiap kebijakan yang baru didalam setiap Pegawai Negeri Sipil tentang penerapan *Merit System* yang ada saat ini menambah kedisiplinan dan profesional dalam bekerja dan sesuai dengan ketentuan dari Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang prinsip-prinsip dari ASN yang telah dibuat dalam pasal 3 Dalam pasal itu menjelaskan bahwa setiap PNS diatur mengenai prinsip yang harus menjadi pedoman PNS dan dalam hal ini *Merit System* sebagai salah satu bentuk dari pendisiplinan untuk PNS yang harus berpatokan pada prinsip-prinsip tersebut agar tidak terjadi kesalahan dalam menempatkan PNS dalam suatu jabatan. Serta sudah sesuai dengan manajemen dari ASN yang diatur dalam pasal 51 Undang-undang ASN diselenggarakan berdasarkan penerapan *System Merit*.

*System meritt* adalah kebijakan dalam 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.

Hal ini dipertegas lagi oleh ibu Indira selaku staff di bidang BKFP mengatakan bahwa:

“ Didalam penerepan Merit System di dalam suatu pegawai tidak ada lagi yang membandingkan dari ras, suku, agama dan lain-lain saat ini sudah lebih kepada keterampilan kinerja dari pegawai itu sendiri dilihat dari setiap saat kinerja yang di lakukan”. (Wawancara dilakukan pada tanggal 02 April 2018 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Pelaksanaan penerapan *Merit System* ini dilakukan berdasarkan *standart* yang ada di dalam sebuah manajemen ASN. Pelaksanaan ini juga dibutuhkan agar kerja yang dilakukan oleh setiap PNS dapat berorientasi pada formasi yang nyata dan terbukti dengan adanya *sistem assisment* yang dibuat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

#### **b) Perencanaan Manajemen ASN**

Perencanaan manajemen ASN di Bidang Kepegawaian Daerah Kota Malang salah satunya adalah memperbaiki pola komunikasi yang baik, kemudian meningkatkan penerapan *Merit system* dengan cara memberikan motivasi dan mendorong pegawai Badan Kepagawaian Daerah agar mempunyai semangat kerja serta disiplin dengan adanya penerapan *merit system* bagi pegawai. Berdasarkan strategi dan perencanaan pengelolaan Sumber daya manusia, penerapan *Merit system* dituangkan dalam arahan kepada manajemen Aparatur Sipil Negara yang baik dengan berisi rumusan fokus prioritas dan sasaran yang akan dicapai berdasarkan kebijakan penerapan *merit system* yang sedang berjalan sebagai pedoman dalam penyusunan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang agar semakin efektif, efesien, dan akuntabel. Berikut contoh gambar strategi dan perencanaan pengelolaan SDM bagi manajemen Aparatur sipil Negara (ASN) :



**Gambar 6. Strategi dan perencanaan pengelolaan SDM**

*Sumber : Data Penelit*

Dari tabel tersebut menjelaskan perencanaan SDM di dalam sistem merit yang sudah dijalankan dan masih direncanakan, menurut Bapak Hendru selaku kepala bidang mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menyebutkan bahwa :

“Ada beberapa dari tabel tentang strategi perencanaan dan pengelolaan SDM dalam penerapan merit system yang belum dapat terpenuhi semuanya misalnya dalam jaminan pensiun dan hari tua saat ini masih dalam pengalihan perbaikan dengan cara online dan memudahkan setiap pegawai yang sudah pensiun agar dapat dengan segera diinput datanya dan terjamin hari tua mereka yang sudah pensiun tersebut”. Bapak hendru juga menyebutkan dari strategi yang telah di rencanakan dalam merit system mengatakan kedisiplinan pegawai, pengadaan dana, serta perlindungan belum mampu dilakukan dengan maksimal karena hal ini masih dalam tahan dini dan akan terus diberikan dorongan agar setiap pegawai yang ada di BKD Kota Malang mampu menjalankan perencanaan SDM yang semakin baik dalam upaya penerapan merit system berjalan dengan baik namun yang selebihnya sudah dapat dijalankan sesuai dengan strategi yang telah disepakati oleh setiap pegawai. (wawancara pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 20 Februari 2019).

Lampiran Surat Deputi Bidang SDM  
Nomor : B/03/SM.02.02/2018  
Tanggal : 6 April 2018

**IMPLEMENTASI SISTEM MERIT**

KOTA : MALANG

STATUS s/d MARET 2018

| NO | KRITERIA/ASPEK                                      | PENERAPAN |       | KENDALA                                                   | RENCANA TINDAK LANJUT                                                                                                  | KET |
|----|-----------------------------------------------------|-----------|-------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|    |                                                     | SUDAH     | BELUM |                                                           |                                                                                                                        |     |
| 1  | PERENCANAAN KEBUTUHAN PEGAWAI SESUAI BEBAN KERJA    |           | √     | Masih proses penyusunan ABK                               | Menyelesaikan proses penyusunan ABK                                                                                    |     |
| 2  | PENGADAAN PEGAWAI                                   |           | √     | Menunggu penetapan formasi di Kemenpan                    | Berkoordinasi dengan Kemenpan melalui BKD Provinsi                                                                     |     |
| 3  | PELAKSANAAN SELEKSI DAN PROMOSI JPT SECARA TERBUKA  | √         |       | Jadwal pelaksanaan assessment dan uji kompetensi bidang   | Melaksanakan assessment bagi seluruh pejabat struktural dan berkoordinasi dengan instansi pemerintah Provinsi/Kab/Kota |     |
| 4  | PENGEMBANGAN KARIER                                 |           | √     | Belum tersusunnya dokumen pola karier                     | Menyusun dokumen pola karier                                                                                           |     |
| 5  | PROMOSI DAN MUTASI                                  | √         |       |                                                           |                                                                                                                        |     |
| 6  | MANAJEMEN KINERJA                                   |           | √     |                                                           |                                                                                                                        |     |
| 7  | MEMILIKI KELOMPOK RENCANA SUKSESI/MANAJEMEN TALENTA | √         |       | Pelaksanaan assessment belum mencakup keseluruhan pejabat | Mengusulkan anggaran pelaksanaan assessment                                                                            |     |

**Gambar 7 : Implementasi Merit system**

**Sumber: Data peneliti**

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi yang dibangun demi penerapan merit system terhadap manajemen aparatur sipil negara masih terdapat kekurangan dan perlu adanya tinjauan ulang serta perlu banyak perhatian untuk menjadikan strategi perencanaan sistem merit tersebut dapat berjalan sesuai dengan yang di harapkan.

Badan Kepegawaian tidak terlepas dari masalah birokrasi, terutama masalah dalam penerapan *merit system*. Perencanaan penerapan *merit system* merupakan upaya peningkatan sistem kepegawaian yang dilihat dari keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan pegawai sangat perlu untuk dilaksanakan mengingat pegawai saat ini banyak yang tidak memahami dengan jelas keahliannya dibidang yang dijalani. Dengan adanya penerapan *merit system* dalam manajemen pegawai Aparatur Sipil Negara, maka setiap daerah mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan para pegawainya dengan penerapan *merit system*. Upaya dalam sektor publik penting untuk dilakukan oleh

Pemerintah Kota Malang dalam penerapan *merit system* yang sedang berjalan saat ini. Seperti yang telah dijelaskan oleh bapak Ferry selaku staff dibidang Pengembangan Kopetensi dan Fasilitas Profesi (PKFP) :

“ Setiap penerapan yang ada di dalam Badan Kepegawaian Kota Malang memiliki dukungan penting dari masyarakat umum maupun didalam instansi kepegawaian itu sendiri dan landasan yang cukup kuat untuk pembuatan penerapan *merit system* yang telah ada demi menuju *smart city* dan saat ini kota Malang telah melakukan perubahan ke *smart city* tersebut dan tidak terlepas dari dukungan publik atau masyarakat”. (Hasil wawancara pada tanggal 09 April 2018 di Badan Kepegawaian Kota Malang Pukul 09.00).

Berdasarkan penjelasan tersebut bahwa untuk penerapan *merit system* memiliki beberapa

## **2. Faktor yang mempengaruhi Upaya Pemerintah Dalam Penerapan *Merit System* terhadap Manajemen Pegawai**

### **a. Faktor Pendukung**

#### **1) Dukungan Pimpinan (Komitmen Pemimpin)**

Komitmen dan dedikasi pemimpin dan orang yang dipimpin dibangun diatas kualitas hanya akan berguna apabila terfokus kepada kepentingan organisasi. Fokus kepada kepentingan organisasi di sini adalah tentang upaya dan kemauan bersama dalam kemajuan yang tertuju kepada penguatan organisasi. Penguatan organisasi adalah sangat penting karena dengan menguatkan organisasi maka organisasi akan lebih berkembang dan membawa dampak positif kepada semua peserta yang terlibat didalamnya. Dampak dari penguatan organisasi adalah keberhasilan bersama yang akan meneguhkan kehidupan bersama pula. Sebaliknya, organisasi akan runtuh apabila setiap individu baik pemimpin maupun orang yang dipimpin hanya terfokus kepada kepentingan sendiri atau pribadi. Komitmen kepada kepentingan organisasi

juga sangat penting, karena akan meneguhkan upaya bersama bagi keberhasilan bersama. Komitmen kepemimpinan merupakan faktor penting yang meneguhkan pemimpin dan orang yang dipimpin dalam suatu organisasi menjalani tanggung jawab kepemimpinan yang diembannya. Komitmen pemimpin atau pimpinan adalah salah satu faktor pendukung dari diselenggarakannya beberapa upaya dalam penerapan merit system terhadap manajemen pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal tersebut lebih lanjut dijelaskan oleh bapak Hendru selaku Kepala bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan:

“ Salah satu faktor pendukung di laksanakannya upaya pemerintah dalam penerapan *Merit system* terhadap manajemen pegawai adalah bahwa komitmen pemimpin dan dukungan pemimpin itu sendiri sudah berkomitmen dengan baik dalam menjalani penerapan merit system sehingga tercapainya program kerja dengan baik di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang”. (Hasil wawancara pada tanggal 09 April 2018 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Pukul 09.00 WIB).



**Gambar 8 : Foto Bimbingan pelatihan kepemimpinan di BKD Kota Malang**

*Sumber : Data Peneliti*

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung yang di jalankan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam penerapan *merit system* terhadap manajemen aparatur sipil negara sudah mampu dijalankan dengan baik dengan adanya bimbingan dari kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

## **2) Keterbukaan antar pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

Faktor pendukung lainnya adalah adanya keterbukaan antar setiap pegawai dan setiap bidnag di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Misalnya salah satu bidang sedang membutuhkan suatu data kepada bidang lainnya, maka data yang dibutuhkan tersebut akan di berikan. Jadi, tidak ada data rahasia dalam internal Badan Kepegawaian Kota Malang. Meskipun data tersebut ersifat rahasia, apabila hanya digunakan untuk kepentingan dan kebutuhan internal Badan Kepegawaian Kota Malang, maka data tersebut ada tersebut akan bersifat transparansi sesama bidang yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal tersebut dapat membuat komunikasi dan saling percaya antar pegawai dan antar bagian menjadi semakin erat untuk menjalani setiap tugas yang telah di tentukan dibidang masing-masing. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Wahyu selaku Kepala Sub Bagian Umum dan kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menjelaskan :

“ Selalu ada transparansi dan keterbukaan antar pegawai dan dalam bidang kepegawaian Daerah Kota Malang. Jadi dalam hal ini meskipun setiap pegawai memiliki bidang yang berbeda namun tetap memiliki keterbukaan data ataupun hal lain yang menyangkut dengan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Sehingga munculkan semangat dalam menjalankan tugas dari setiap pegawai dibidang masing- masing. Dibadan Kepegawiaan Kota Malang sudah menerapkan penerapan merit System yang cukup baik sehingga membangkitkan semangat baru bagi pegawai itu sendiri”. (Hasil wawancara dilakukan pada tanggal 02 April 2018 di Badan Kepegawiaan Daerah Kota Malang Pukul 10.00 WIB).

Dukungan dan motivasi yang diberikan antar pegawai juga mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia dalam mengerjakan program kerja di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Ferry selaku Kepala Sub Bidang pendidikan dan pelatihan menyatakan bahwa :

“ Dukungan dan motivasi antar setiap pegawai, tidak hanya di lakukan dari pimpinan kebawah namun juga kepada komunikasi dan koordinasi yang baik sehingga terbentuk salah satu faktor pendukung dalam penerapan *merit system*”. (Hasil wawancara pada tanggal 02 April 2018 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Pukul 10.00)

### 3) Dukungan Alat dan Transportasi

Dukungan dari alat, dana dan transportasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah sebagai bentuk untuk membangun kerjasama yang baik antar bidang yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Seperti yang disebut bahwa alat, dana dan transportasi bagi penunjang penerapan *Merit System* sangat dibutuhkan untuk mendukung sarana dan prasarana dalam penerapan *merit system*. Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Ferry selaku Kepala bidang Pelatihan dan Pendidikan bahwa :

“Alat dan transportasi dalam mendukung berjalannya penerapan *merit system* sangat dibutuhkan agar tercapainya kebijakan pemerintah dalam penerapan *merit system* menuju smart city di Kota Malang dan penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan demi kelangsungan penerapan *merit system* itu sendiri”.( Hasil wawancara pada tanggal 02 April 2018 d Badan Kepegawaian Daerah Kota Mlang Pukul 10.00 WIB).

#### 4) Dukungan Pelatihan dan Pendidikan Melalui Diklat disekitar Badan Kepegawaian Kota Malang

Pelatihan dan pendidikan dalam penerapan merit system sangat dibutuhkan demi penerapan merit system yang telah datur oleh pemerintah daerah maupun pemerintah pusat untuk menjalankan manajemen pegawai yang lebih baik, dari hal ini ada beberapa diklat yang di adakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal ini disampaikan oleh bapak Ferry tentang pelatihan dan pendidikan menjelaskan bahwa :

“Setiap pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang wajib mengikuti pelatihan dan pendidikan secara formal demi menunjang penerapan *merit system* agar tercapai dengan baik, dengan cara diadakannya diklat atau pelatihan bagi setiap pegawai dalam kisaran 2 sampai 3 bulan masa pelatiahn dan pendidikan”. (wawancara pada tanggal 02 April 2018) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Gambar dari setiap pegawai yang mendakan diklat pelatihan dan pendidikan di lingkungan Badan Kpegawaian Daerah Kota Malang :



**Gambar 9 : foto Pelatihan & pendidikan pegawai BKD kota Malang**  
*Sumber : Data Peneliti*

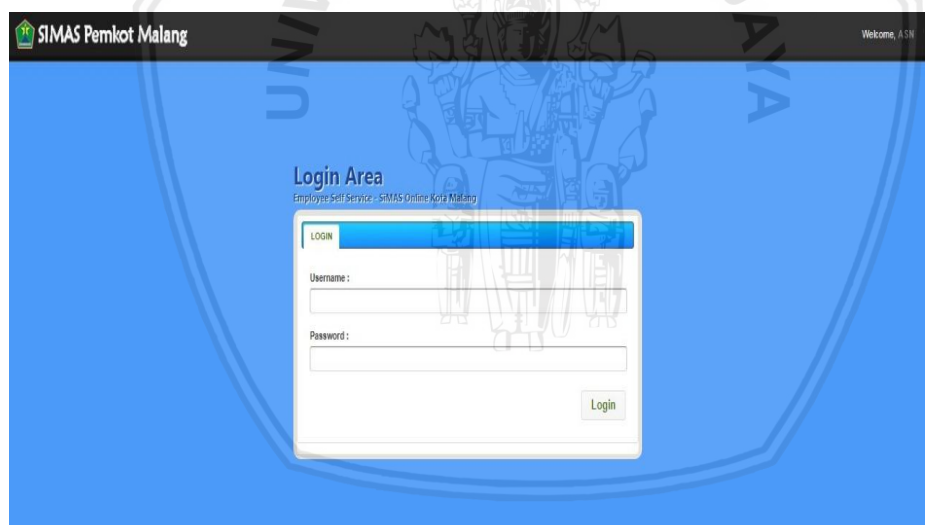
#### 5) Dukungan Pembuatan Aplikasi Simas

Dukungan dari pembuatan aplikasi Simas tidak terlepas dari dukungan yang diberikan oleh pemerintah secara penuh dan mutlak. Aplikasi simas sendiri mulai di tetapkan pada bulan Oktober 2017. Tujuan adanya

Aplikasi Simas selain mendukung dalam penerapan Merit System juga berfungsi untuk mengurangi pemakaian dokumen secara fisik. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Bayu selaku staff dibidang Pengembangan Kopetensi dan Penghargaan (PKP) mengatakan bahwa :

“ Dengan adanya aplikasi Simas tentu membuat seluruh pegawai harus mendaftarkan biodata, pangkat dan status menikahnya di aplikasi simas secara pribadi mbak. Dengan adanya aplikasi simas ini sangat membantu bagi pegawai ASN saat ini dalam pengurusan surat-surat dan pensiun juga dan aplikasi simas ini mendukung dalam pengurangan pemakaian kertas yang berisi data-data seriap pegawai, mengingat setia tahun akan ada terus PNS baru dan menambah koleksi data- data secara fisik, karena itu memenuhi tempat. Inilah yang melatarbelakangi kenapa aplikasi simas ini didukung penuh oleh pemerintah pusat maupun daerah khususnya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang”. ( Wawancara dilakukan pada tanggal 23 April 2018 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

Contoh Gambar dari aplikasi Simas adalah sebagai berikut :

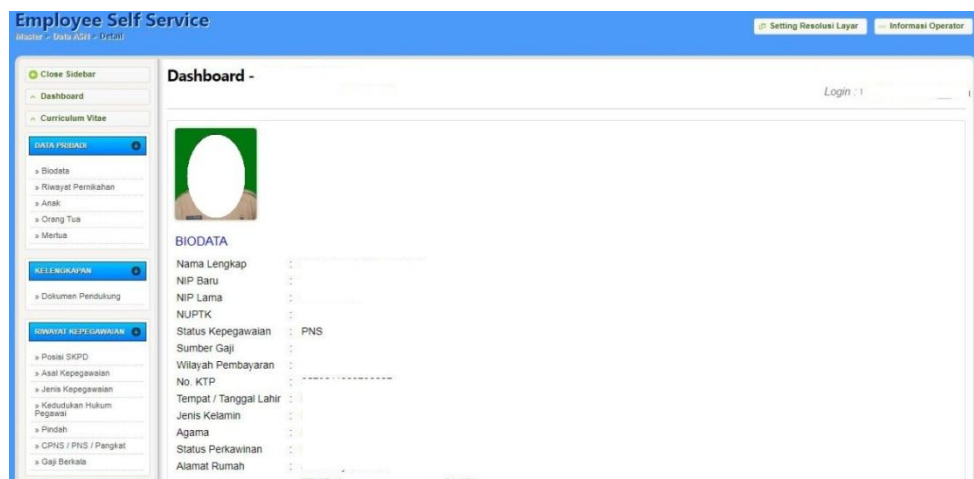


**Gambar 10. Aplikasi Simas**

*Sumber : Data Peneliti.*

Gambar diatas adalah cara masuk kepada aplikasi simas yang ada pada masing-masing pegawai ASN dan khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Dalam hal ini sangat membantu bagi semua ASN untuk mengakses datanya secara online dan dengan mudah merubah data dari setiap pegawai.

Contoh tampilan dari aplikasi simas adalah sebagai berikut :



**Gambar 11 : Tampilan Aplikasi Simas**

*Sumber: Data Peneliti*

Gambar diatas adalah salah contoh lain aplikasi simas yang menunjukkan tampilan biodata dari setiap pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, semua status dari setiap pegawaai dengan mudah diketahui dengan aplikasi simas tersebut dan dengan cepat pula di upgrade jika adanya perubahan dari setiap pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

## **b. Faktor Penghambat Penerapan Merit System**

Selain faktor pendukung yang mendukung berjalannya penerapan *merit system* bagi pegawai dengan baik, ada beberapa faktor penghambat yang didapat khususnya dari dalam Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang masih menjadi masalah atau penghambat untuk berjalanya penerapan *merit system*. Faktor yang mempengaruhi penerapan merit system adalah

### **1) Keterbatasan Sumber Daya Manusia**

Pelaksanaan penerapan *merit system* tidak dapat optimal terjadi dengan baik jika sumber daya manusianya belum mampu mengelola apa yang dibutuhkan dan apa yang diinginkan oleh pemerintah sendiri. Untuk saat ini

dalam proses berjalannya penerapan merit system masih banyak Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang belum mampu mengetahui bidang yang dikerjakan, masih banyak pegawai mengalami keterbatasan sumber daya manusia dalam mengelola bidang yang dikerjakan. Hal ini disampaikan oleh ibu Indira selaku staff di bidang pelatihan dan pendidikan bahwa :

“ Faktor penghambat yang terjadi dalam penerapan merit system juga termasuk dalam kategori keterbatasan sumber daya manusia yang belum maksimal untuk dijalankan dan masih belum mampu menghandle bidang yang dikerjakan secara *professional* namun dengan penghambat ini sedang dalam proses perbaikan anatar pegawai untuk mengetahui bidang apa yang sebenarnya di tekuni dan mampu memiliki kinerja yang baik”. ( Wawancara pada tanggal 09 April 2018 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

## 2) Hambatan Dana

Dalam pelaksanaan penerapan *merit system* memiliki kesulitan di bagian dana untuk menjalankan penerapan *merit system* atau pengenalan *merit system* bagi seluruh pegawai yang ingin berpartisipasi dalam pendidikan dan pelatihan karena setiap pelatihan dan pendidikan membutuhkan dana yang besar sementara Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang hanya mampu mengeluarkan *Low Budget* sehingga dana menjadi salah satu hambatan bagi penerapan merit system di kalangan pegawai. Pernyataan ini juga ditegaskan oleh bapak Ferry selaku kepala staff bidang pendidikan dan pelatihan bahwa :

“ Hambatan dalam bentuk ini merupakan sudah hal biasa didengar oleh setiap pihak diberbagai instansi, karena sebarangpun dana yang dibutuhkan memang tidak akan pernah cukup dalam mengatasi setiap permasalahan yang ada. Karena dana sering sekali tidak mampu dikendalikan oleh setiap pegawai dengan baik, sebab itu dana yang dibutuhkan oleh setiap pegawai dalam melakukan pendidikan dan pelatihan demi penerapan merit system atau kemajuan pegawai dan mengembangkan potensi saat ini sudah dalam tahap proses berpaikan agar dana mampu dipakai dengan baik”.

(Wawancara dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada tanggal 09 April 2018).

### 3) Proses Entry Data Yang Belum Optimal

Proses pemberian data yang belum optimal adalah sebagian pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang belum dilakukan secara optimal karena masih banyak data pegawai belum lengkap jika diperhatikan dari setiap pendataan dari setiap pegawai di Badan Kpegawaian Daerah Kota Malang. Hal ini juga disampaikan oleh bapak Hendru selaku kepala staff di Bidang Mutasi bahwa :

“proses data yang ingin dimasukkan di BKD belum sepenuhnya mampu dilaksanakan oleh setiap pegawai yang ada mbak karena masih banyak pegawai yang ingin mangkir dari data-data yang diperoleh dan saat ini demi proses penerapan merits system yang didalamnya juga adalah penerapan bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang maka, semua data yang diinginkan dari setiap pegawai negeri sipil dapat dilakukan dengan baik demi perbaikan pelayanan dipemerintahan saat ini”. (wawancara dilakukan pada tanggal 05 April 2018 di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang”)

### 4) Tidak Efektif Dalam pemakaian Aplikasi Simas

Penghambat dalam pemakaian aplikasi simas karena dipakai dan digunakan oleh setiap ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang secara pribadi maka yang menjadi pemasalahannya tentu ada. Seperti yang dijelaskan oleh bapak Bayu selaku staff di bidang PKFP bahwa :

“ Aplikasi termasuk masih baru di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang bagi Pegawai ASN maka permasalahan yang sering terjadi adalah di pembuatan scan, ketika pegawai menscan data nya untuk di upload di aplikasi simas dan di validasi oleh pihak Badan Kepagawaian Daerah Kota Malang ada yang tidak dapat dibaca dan harus di upload ulang oelh pegawai yang bermasalah dalam penscanan. Hal ini menajadi hambatan yang sangat sering terjadi selama adanya aplikasi simas bagi pendukung penerapan *merit system* sendiri. Dan saat ini masih dalam tahap perbaikan dikarenakan aplikasi simas ini juga masih termasuk baru bagi pegawai ASN” dan butuh waktu agar dapat mengatasi permasalahan ini”. (wawancara dilakukan pada tanggal 23 April 2018 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

## C. Analisis dan Hasil Pembahasan

### 1. Upaya Pemerintah Dalam Penerapan Merit System Terhadap Manajemen Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

#### a) Penerapan Merit System

##### 1) Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Peningkatan sumber daya manusia pegawai menjadi sangat penting dan perlu dilakukan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan profesionalisme. Sasaran dari pengembangan kualitas sumber daya pegawai adalah untuk dapat menerapkan *merit system* terhadap manajemen pegawai dalam pelaksanaan *merit system* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Selain itu, kualitas sumber daya manusia pegawai yang tinggi akan bermuara pada lahirnya komitmen yang kuat dalam pembentukan *merit system* yang baik dengan adanya tugas-tugas yang diberikan atau di kerjakan secara rutin sesuai dengan tanggung jawab dan fungsinya masing-masing secara lebih efisien, efektif dan produktif.

Pengembangan sumber daya manusia, dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban manusia yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental). Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi tugas pokok dan fungsi organisasi apapun, peningkatan kualitas sumber daya manusia yang menyangkut dua aspek, yakni aspek fisik (kualitas fisik) dan non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan ketrampilan lain. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat diarahkan pada

kedua aspek tersebut. Untuk menentukan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program peningkatan kesejahteraan dan tunjangan gaji. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas non fisik, maka upaya pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan. Upaya inilah yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM).

Pentingnya peranan dan kedudukan pegawai sebagai unsur pelaksana kegiatan pemerintah. Olehnya pemerintah membuat berbagai ketentuan yang mengatur tentang kepegawaian. Perhatian pemerintah ini pada dasarnya tidak lepas dari kondisi kebutuhan pembangunan dewasa ini dimana pegawai sebagai unsur aparatur negara harus memiliki dedikasi dan kualitas yang tinggi sehingga mampu menghadapi berbagai kesulitan yang akan muncul dalam proses pembangunan penerapan *merit system*.

Hal ini perlu dikemukakan karena pada masa yang akan datang persoalan-persoalan serta tantangan-tantangan yang akan dihadapi akan semakin berat dan kompleks. Untuk itu, dibutuhkan sumber daya pegawai yang handal dalam mengantisipasi berbagai persoalan. Realitas menunjukkan bahwa kondisi pegawai masih jauh dari yang diharapkan, dimana kualitas pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia, khususnya di Kota Malang selama ini masih belum memuaskan karena rendahnya produktivitas kerja yang ditampilkan. Rendahnya produktivitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) tersebut, disebabkan

karena kurangnyadari aspek keterampilan dan bakat kerja. Siagian (2008, 134) mengidentifikasi bahwa tiga jenis kelemahan keterampilan yang melekat pada pegawai Indonesia yaitu:

- a) Kemampuan manajerial, yaitu kurangnya kemampuan memimpin menggerakkan bawahan, melakukan koordinasi dan mengambil keputusan.
- b) Kemampuan teknis, yaitu kurangnya kemampuan untuk secara terampil yang bersifat pembangunan.
- c) Kemampuan teknologis, yaitu kurangnya kemampuan untuk memanfaatkan hasil-hasil penemuan teknologi dalam pelaksanaan tugas seperti halnya *Automatic Data Processing* (ADP) atau *Electronic Data Processing* (EDP).

Dari pihak lain, suatu organisasi ditengah-tengah masyarakat mempunyai misi dan tujuan ini, sehingga direncanakan kegiatan atau program, selanjutnya untuk pelaksanaan, pemantauandan evaluasi kegiatan tersebut diperlukan tenaga yang profesional atau yang berkualitas baik. Menentukan peralatan dan fasilitas baru dab sebagainya untuk mengikuti arus perkembangan zaman, maka harus memiliki peralatan, minimal diberi pendidikan dan pelatihan atau diklat agar pemakaian alat baru dapat lebih efesien. Hal ini membuktikan bahwa sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi di lingkungan masyarakat memerlukan peningkatan agar tercapai hasi kerja pegawai yang optimal.

Berikut berdasarkan hasil wawancara dan observasi, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sudah melaksanakan tugasnya dengan baik berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM). Beberapa masih dalam batas wajar,

misalnya seperti *missed communication* dan intensitas pegawai dalam keikutsertaan pegawai di kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai. Dukungan yang baik perlu ada agar kendala tersebut dapat dikendalikan dengan baik sehingga tidak mengganggu program kerja yang dilaksanakan.

## 2) Perencanaan Manajemen ASN

Perencanaan Manajemen Aparatur Sipil Negara dalam setiap upaya penerapan *merit system* berbeda-beda secara internal maupun eksternal organisasi. Sub bagian Umum dan kepegawaian dan sub bagian pendidikan dan pelatihan menjadi penyelenggara beberapa upaya pemerintah dalam penerapan *merit system* terhadap manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Dalam perencanaan organisasi peran Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang juga dilakukan mengingat Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mempunyai tugas besar untuk memberikan pelayanan yang berkaitan dengan kepegawaian.

Badan Kepegawaian Daerah tidak memiliki cara khusus atau spesifik dalam penerapan *merit system* terhadap manajemen pegawai Aparatur Sipil Negara, khususnya yang berkaitan dengan penerapan *merit system*. Hanya saja dilakukan dalam bentuk upaya penerapan *merit system* terhadap manajemen pegawai Aparatur Sipil Negara yang merupakan sebuah upaya, yaitu dengan adanya pemantaun kinerja pegawai, saling berkomunikasi dengan baik antar pegawai di dalam Badan Kepegawaian Kota Malang, perekat antar pegawai dan mengirimkan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) formal. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang juga belum memiliki budaya organisasi atau slogan khusus.

## **2. Faktor yang mempengaruhi Upaya Pemerintah Dalam Penerapan *Merit System* terhadap Manajemen Pegawai**

### **a. Faktor Pendukung**

#### **1) Dukungan Pimpinan (Komitmen Pemimpin)**

Sistem pimpinan terhadap upaya penerapan merit system memiliki hubungan yang positif terhadap apa yang dilakukan oleh pegawai. Selain upaya, sikap pimpinan juga penting untuk pelaksanaan program kerja yang memerlukan pola komunikasi yang baik antar bagian. Kepala Badan Kepegawaian Daerah sudah memiliki hubungan yang baik yang dalam penerapan merit system bagi kepala Bidang di setiap Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

#### **2) Keterbukaan antar pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

Adanya keterbukaan antar pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tidak terlepas dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat. Tidak ada data khusus ataupun data rahasia yang tidak dibagikan kesetiap bidang yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang selama data tersebut masih dipakai untuk pentingan bersama dan kemajuan bersama, sehingga tidak ada data yang bersifat rahasia dan semua informasi seputaran Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang akan dengan mudah didapatkan dan diakses dalam internal organisasi.

#### **3) Dukungan alat dan Transportasi**

Dalam melakukan penerapan bagi sebuah pemerintah adanya dukungan dan konsep yang jelas agar setiap target yang ingin dicapai dapat berjalan

dengan yang telah direncanakan termasuk didalam sebuah pemerintah. Namun dalam organisasi dipemerintahan tidak memiliki target yang akan dicapai karena bersifat pelayanan dan bentuk dari pelayanan tersebut yang akan membawa pemerintah menjadi lebih baik. Khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang ikut mendukung dalam penerapan merit system yang diadakan terkhusus di kota Malang yang didukung oleh adanya alat, dana dan transportasi agar setiap pelatihan dan pendidikan yang diperlukan pegawai dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan oleh pemerintah maupun pegawai. Dengan hal ini segala aspek yang diatur oleh pemerintah dapat dikontrol dengan baik oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk menerapkan *merit system*.

#### **4) Dukungan Pelatihan dan Pendidikan Melalui Diklat disekitar Badan Kepegawaian Kota Malang**

Adanya pelatihan dan pendidikan (Diklat) bisa membuat sebuah pemerintah mengarahkan pegawai semakin mengetahui kemampuannya dalam setiap bidang yang digeluti, dan hal ini didukung oleh adanya penerapan merit system yang diadakan oleh pemerintah dalam kemajuan manajemen pegawai. Hal ini berlaku juga di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan adanya dukungan pelatihan dan pendidikan maka akan lebih mudah menilai dan mendukung bidang yang disukai oleh setiap pegawai khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Pelatihan dan pendidikan atas dukungan dari kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang demi kesejahteraan atau tercapainya cita-cita yang diinginkan dari pemerintah dalam mendukung diadakannya penerapan *merit system*.

### 5) Dukungan Dari Pembuatan Aplikasi Simas

Adanya aplikasi Simas membantu setiap pegawai merekap data-data yang dimiliki secara online setiap pegawai memiliki akun tersendiri untuk mengupdate data-datanya secara cepat dan tepat. Hal ini dilakukan agar setiap pegawai ASN lebih mudah dalam mengakses data yang ada baik bagi setiap pegawai yang sudah lama atau Pegawai yang baru, dukungan dari aplikasi simas membantu dalam pengembangan manajemen pegawai khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Yang sangat berpengaruh dalam penerapan *merit system* salah satunya adalah aplikasi simas yang telah didukung oleh pemerintah dari sejak awal dibuatnya aplikasi simas ini membantu setiap individu di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Proses dari pembuatan aplikasi simas juga membutuhkan waktu dalam melatih pegawai dan memperkenalkan aplikasi simas kepada seluruh pegawai.

### b. Faktor Penghambat

#### 1) Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pemasalahan keterbatasan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian daerah Kota Malang terjadi karena setiap pegawai belum mampu mengenali setiap fungsi dan tugasnya dengan baik. Hal ini yang menyebabkan terbatasnya sumber daya manusia di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam penerappan *merit system* agar dapat membantu dan mendukung agar setiap pegawai mampu mengenali bentuk dan fungsinya masing-masing. Dengan demikian, sumber daya manusia mampu terpenuhi oleh adanya

manajemen pegawai dari penerapan *merit system* dan semakin memiliki kinerja jauh lebih baik.

## **2) Hambatan Dana**

Dana merupakan salah satu penunjang penerapan *merit system* agar dapat berjalan dengan baik, namun saat ini dalam pelaksanaan penerapan *merit system* ditemukan adanya hambatan-hambatan seperti hambatan dana, untuk menjalankan penerapan *merit system* dibutuhkan dana agar dapat berjalan dengan apa yang di inginkan oleh pemerintah demi manajemen pegawai yang baik. Hal ini juga menjadi bahan perhatian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menjalankan *merit system* dibutuhkan dana agar setiap proses dan rencana seperti pelatihan dan pendidikan dapat berjalan dengan baik.

## **3) Proses Entry Data Yang Belum Optimal**

Proses entry yang belum optimal menyebabkan setiap data yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang belum mampu dilakukan dengan optimal, jika dilihat dari penerapan *merit system* yang masih baru sehingga setiap data pegawai yang berbasis online masih banyak yang tidak ditemukan di data pusat. Sehingga proses tersebut masih dilakukan agar setiap data pegawai mampu dilakukan secara online atau berbasis kompetensi.

## **4) Tidak Efektif Dalam pemakaian Aplikasi Simas**

Setiap penghambat yang terjadi membutuhkan banyak evaluasi dalam mengatasinya agar dapat diperbaiki semakin baik, begitu juga dengan tidak efektifnya dalam pemakaian Aplikasi Simas yang sudah diterapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sejak bulan Oktober 2017 lalu masih banyak pegawai belum mampu menggunakan aplikasi yang

berbasisi dalam penerapan merit system ini dengan baik. Setiap pegawai harus selalu diberikan arahan dalam pemakaiannya dan menggunakan jangka waktu untuk memperkenalkan program pemerintah dan membutuhkan pelatihan secara terus menerus. Namun dengan proses pelatihan menggunakan aplikasi simas ini diharapkan akan semakin berkembang dengan baik oleh setia pegawai yang memakainya.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang berisikan penyajian data fokus dan pembahasan data fokus, maka peneliti menyimpulkan :

1. Upaya Pemerintah Dalam Penerapan *Merit System* Terhadap Manajemen Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang berdasarkan tipologi penerapan yaitu :

a. Penerapan *merit system*

Penerapan *merit system* merupakan ukuran untuk menjalani sebuah manajemen pegawai dengan baik, tata kinerja yang baik dan tanpa adanya orang dalam untuk memasukkan setiap pegawai yang ingin bekerja dan bebas dari nepotisme. Penerapan *merit system* dapat menilai setiap pegawai dan memudahkan setiap pelayanan yang ada didalam Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

b. Perencanaan Manajemen ASN

Perencanaan organisasi di dalam penerapan *Merit System* membuat komunikasi antar pegawai di sekitar Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang lebih terarah dan semakin baik, penerapan *merit system* sendiri menunjang pegawaia untuk membangun komunikasi yang baik dari acuh tak acuh dan saat ini semakin transparan. Penguatan organisasi ini menimbulkan satu fakta baru dalam penerapan *merit system* terhadap *merit system*.

2. Faktor yang mempengaruhi Upaya Pemerintah Dalam Penerapan *Merit System* terhadap Manajemen Pegawai

a. Faktor pendukung

1) Dukungan Pemimpin ( Komitmen pemimpin)

Komitmen dari kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sangat diperlukan dalam penerapan *merit system* dan dukungan yang didapat dari setiap pegawai ataupun masyarakat luar.

2) Keterbukaan antar pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Keterbukaan antar pegawai telah ada sejak adanya penerapan *merit system* terhadap manajemen pegawai dan membuat pegawai lebih menghargai waktu yang dimiliki untuk mengerjakan setiap bidang yang telah ditentukan.

3) Dukungan alat dan transportasi

Bentuk alat dan transportasi adalah tersediaan dalam bentuk tempat diadakannya *merit system* dan transportasi adalah sarana untuk menunjang berjalannya penerapan *merit system* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

4) Dukungan pelatihan dan pendidikan melalui Diklat disekitar Badan Kepegawaian Kota Malang

Pelatihan dan pendidikan atau diklat diadakan agar setiap pegawai disekitar Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mampu membuat manajemen pegawai dengan baik. Dengan adanya pelatihan dan pendidikan di dalam pegawai mampu meningkatkan kualitas diri pegawai itu sendiri sehingga mampu bekerjasama dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan penerapan *merit system*.

5) Dukungan Dari Pembuatan Aplikasi Simas

Dukungan dari pembuatan aplikasi simas yang sudah diprogram oleh pemerintah diharapkan mampu membuat suatu perubahan menuju aplikasi berbasis online dan dapat lebih dikembangkan menjadi lebih baik demi kemajuan pelayanan dipemerintahan. Menunjang penerapan *merit system* yang sangat membantu merekap hasil data setiap pegawai dengan mudah.

b. Faktor Penghambat

1) Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM)

Permasalahan keterbatasan sumber daya manusia yang tidak memiliki kompetensi atas keahlian yang dimiliki dan sangat kurang sehingga sering kali tidak sejalan dengan bidang yang dimiliki untuk menjalankan tugas dibidang masing-masing. Sumber daya manusia (SDM) sangat dibutuhkan dalam profesionalitas kerja pegawai khususnya bagi penerapan *merit system*. Hal tersebut terjadi karena kesalahan disaat belum dibentuknya penerapan *merit system* sehingga untuk mengetahui keahlian disetiap bidang harus ditinjau dari data yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

2) Hambatan Dana

Dalam penerapan *merit system* dibutuhkan dana yang tidak sedikit, namun saat ini hambatan dana masih menjadi masalah karena belum sepenuhnya dapat diatasi oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan baik, disamping itu karena penerapan *merit system* itu sendiri masih ketetapan pemerintah yang baru terhadap manajemen pegawai.

3) Proses Entry Data Yang Belum Optimal

Sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan aksesable belum sepenuhnya dapat dipenuhi dengan baik oleh setiap pegawai yang ada di

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal ini menyebabkan masih sulitnya data dari setiap pegawai diakses dengan secara online dan membutuhkan proses agar mampu menerapkan *merit system* dengan baik didepan sebagai yang telah diharapkan oleh pemerintah setempat terutama di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

4) Tidak Efektif Dalam pemakaian Aplikasi Simas

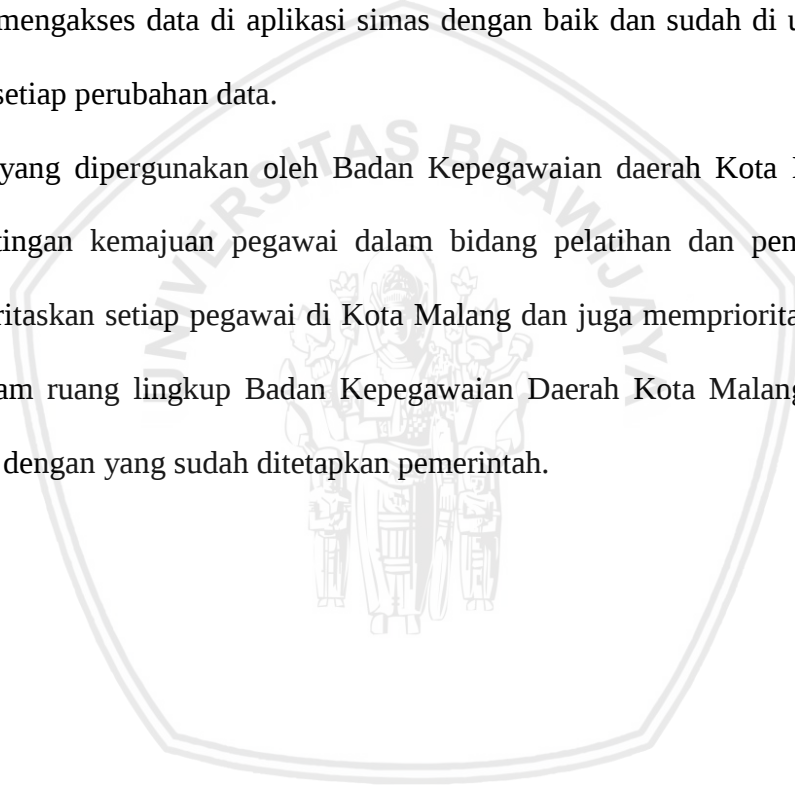
Penerapan Merit system memang membutuhkan pemikiran-pemikiran baru dari pemerintah untuk melakukan perkembangan di area pelayanan pegawai dan sudah seharusnya pegawai memiliki perkembangan dalam area teknologi mengingat zaman sudah semakin maju mengharuskan setiap instansi pemerintah ikut dalam berpartisipasi oleh kemajuan teknologi saat ini dan khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sudah menerapkan Aplikasi Simas bagi seluruh pegawai yang berbasis online. Hal ini dilakukan agar setiap data yang miliki dapat tersimpan dengan akurat dan dengan mudah di temukan, namun permasalahan dalam pemkaian aplikasi simas ini membutuhkan banyak waktu agar tetap dapat digunakan oleh setiap ASN. Setiap pegawai membutuhkan bimbingan yang lebih banyak agar dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh setiap pemerintah khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dibahas, maka peneliti berusaha memberikan masukan yang diharapkan dapat memberikan manfaat kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam upaya pemerintah dalam penerapan *merit system* terhadap manajemen pegawai. Masukan tersebut adalah antara lain:

1. Upaya pemerintah dalam penerapan *merit system* harus menjadi prioritas utama dimana upaya pemerintah dalam penerapan *merit system* sudah memiliki tujuan yang baik, namun lebih baik lagi jika pemerintah dan pegawai dapat saling bekerja sama dengan baik demi mewujudkan penerapan *merit system* yang diinginkan agar tercapai pelayanan yang semakin maksimal di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
2. Dalam penerapan *merit system* dibutuhkan dana untuk menjalankan penerapan *merit system* yang lebih baik sehingga proses ini dilakukan oleh setiap pemerintah ada demi merjalannya setiap pemerintahan yang diinginkan, tercapainya upaya pemerintah agar setiap pegawai memiliki integritas dalam penerapan *merit system* dimana proses setiap *merit system* memang tidaklah mudah karena masih banyak yang harus dikendalikan demi keberlangsungan *merit system* yang diinginkan. Proses demi proses memang masih sangat diperlukan demi sebuah kesuksesan yang dicapai oleh setiap pegawai demi prestasi di setiap bidang masing pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
3. Dalam mencapai pemerintahan yang baik dibutuhkan komunikasi yang baik antar setiap bidang di dalam Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal ini sangat menunjang perkembangan dari kinerja itu sendiri agar tercapainya langkah-langkah yang dibutuhkan untuk keberlangsungan penerapan *merit system* terhadap manajemen pegawai.

4. Aparatur Sipil Negara (ASN) harus sama-sama mementingkan perkembangan yang ada dibidnag masing- masing dan mendalami keahlian demi tercapainya penerapan *merit system* di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. ASN harus memiliki kesadaran yang tinggi tentang penerapan *merit system*.
5. Kebijakan dalam aplikasi SIMAS perlu diperhatikan agar dapat berjalan dengan baik, karena setiap pegawai memiliki hak yang sama untuk terdaftar di data pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dan pegawai mampu dengan cepat mengakses data di aplikasi simas dengan baik dan sudah di update dengan cepat setiap perubahan data.
6. Dana yang dipergunakan oleh Badan Kepegawaian daerah Kota Malang untuk kepentingan kemajuan pegawai dalam bidang pelatihan dan pendidikan perlu diprioritaskan setiap pegawai di Kota Malang dan juga memprioritaskan pegawai di dalam ruang lingkup Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sendiri agar sesuai dengan yang sudah ditetapkan pemerintah.



## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Davis, 2009. *Manajemen Kepegawaian 2*. Jakarta: Kasisius.
- Dwiyanto, 2011, *Kualitas Pelayanan Publik*, Pandasari.
- Felix A. Nigro. 1991: *Administrtasi Kepegawaian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gomes, F. Cardoso. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offest.
- Handoko T. Hani, 2000. *Manajemen Personalian dan Sumberdaya Manusia*. Edisi II, cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pasalong, Henry. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Indriadi, syamsiar Samsuddin. 2010. *Dasar-dasar Dan Teori Administrasi Publik*. Malang: Intrans Publishing.
- Keban. Yermias T. 2008. *Dimensi Strategis administrasi publik ( Konsep, Teori danlsu)*. Yogyakarta: Gava Media.
- Manullang, 1982, *Managemen personalia*, Ghalia Indonesia Jakarta.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Musanef, 1982, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta.
- Nasution. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pasolong, Harbani. 2012. *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta
- Saleh dkk. 2013. *Administasi Publik*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Siagian, Sondang P, 2003, *Managemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sihotang, A. 2007. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: bagian penerbit STIE YKPN.
- Sjamsuddin , Sjamsiar. 2006. *Dasar-dasar Teori Administrasi Publik ed.1*. Malang : Agritek Yayasan Pembangunan.
- , 2010. *Dasar-dasar & Teori Administrasi Publik*. Malang : Agritek YPN Malang kerjasama dengan CV. Sofa Mandiri dan Indonesia Print. Malang.
- Swatso. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajagrafindo.

Thoha, Miftah. 2007, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Kencana, Jakarta.

Wursanto, IG. 2006. *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta: Kasisius, cetakan ke-9

#### Perundang-Undangan

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Undang- undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang *Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil*.



## PEDOMAN WAWANCARA

1. Apa yang dimaksud dengan Merit system?
2. Penerapan bagaimana yang sudah dibuat pemerintah dalam penegakan merit system tersebut?
3. Dan keuntungan apa yang didapatkan setelah adanya penerapan merit system ini?
4. Berawal darimanakah pembuatan kebijakan penerapan merit system dipegawai saat ini?
5. Bagaimana proses penerapan merit system yang dijalankan oleh pemerintah saat ini?
6. Bagaimana sejarah awal dibentuknya Penerapan merit system dalam suatu pemerintahan di pegawai negeri saat ini?
7. Sudah sampai mana keberhasilan dari penerapan merit system dalam instansi pemerintahan khususnya bagi pegawai negeri saat ini?
8. Sudah sekuat apa undang-undang yang mendasari penerapan merit system ini?
9. Bagaimana sistem kerja dari penerapan merit system ini?
10. Adakah upaya pemerintah dalam perbaikan pegawai khususnya PNS sebelum adanya *merit system* saat ini?
11. Sudah sejauh mana keberhasilan penerapan merit system dalam pemerintahan khususnya dalam pemerintahan saat ini?
12. Bagaimana kah kualitas PNS di kota Malang sebelum adanya penerapan *merit system* dan sesudah adanya *merit system*?

### DIMENSI PENERAPAN MERIT SYSTEM

1. Apa keunggulan penerapan merit system dari rencana pemerintah sebelumnya?
2. Bagaimana upaya pemerintah dalam mengerakkan penerapan merit system ini bagi seluruh pegawai khususnya di daerah kota malang?
3. Bagaimana respon pegawai yang ikut dalam penerapan merit system saat ini?
4. Bagaimana upaya pemerintah kota malang dalam memperkenalkan penerapan merit system bagi pegawai ?
5. Sudahkah penerapan merit system dapat dirasakan secara luas oleh pegawai negeri saat ini?
6. Dengan adanya penerapan merit system ini apakah sudah memberikan rasa disiplin pada pegawai negeri?

## TIPOLOGI PENERAPAN MERIT SYSTEM

1. Apa yang membedakan penerapan merit system dengan kebijakan pemerintah dalam memperbaiki kinerja pegawai negeri sebelumnya?
2. Apa yang melatarbelakangi penerapan merit system di kota malang?
3. Siapa yang berperan dalam pembentukan merit system ini selain pemerintah?
4. Apa tujuan dibuatnya penerapan merit system ini?

## STANDAR PENERAPAN MERIT SYSTEM

1. Sudah sejauh mana penerapan merit system didalam pegawai negeri saat ini?
2. Adakah ketentuan dalam penerapan merit system bagi pegawai?
3. Adakah reward bagi setiap pegawai yang dapat menjalankan penerapan merit sytem ini dengan baik?
4. Setelah adanya merit system bagaimana seharusnya pegawai dalam bekerja?
5. Setelah adanya merit system apakah dalam pembagian kerja bagi pegawai juga berubah?

## PENDUKUNG

1. Bagaimana tanggapan pemerintah dan pegawai dengan adanya penerapan merit system ini?
2. Bagaimana peran BKD dalam penerapan merit system ini jika lihat dari:
  - a. Sumberdaya manusia
  - b. Kepemimpinan
  - c. Struktur organisasi
  - d. Kinerja pegawai
  - e. Pembagian kinerja
  - f. Pengembangan potensi
  - g. Pelatihan dan pendidikan pegawai

## PENGHAMBAT

1. Apa saja yang menajadi penghambat penerapan merit system ini?
2. Masalah2 apa sajakah yang dihadapi oleh BKD dalam penerapan kebijakan merit system ini?
3. Kesulitan apa saja yang dijumpai oleh pemerintah dalam penerapan merit system ini?

## LAMPIRAN





