

PPPK Sebagai Solusi Pemenuhan Kebutuhan SDM Profesional Dalam Birokrasi

Rina Iswandari¹⁾*, Nur Faidati²⁾

1 Program Studi Administrasi Publik,
Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta.

2 Program Studi Administrasi Publik,
Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta.

* Korespondensi Penulis. E-mail:
rinaiswandari@yahoo.co.id

Abstrak

Seiring dengan dicanangkannya program reformasi birokrasi dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden No 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang saat ini telah memasuki fase ketiga Road Map 2020-2025, pemerintah terus berupaya untuk meningkatkan kinerjanya dalam melayani masyarakat. Untuk menunjang upaya tersebut, dibutuhkan tenaga profesional yang mampu bekerja dengan lebih adaptif, inovatif, efektif dan efisien. SDM profesional merupakan unsur yang sangat penting untuk menciptakan birokrasi kelas dunia. Pemerintah telah membuat perubahan mendasar dalam pengadaan ASN dengan menambahkan skema perekrutan PPPK. Tulisan ini dibuat untuk menganalisa skema perekrutan PPPK dengan metode deskriptif. Kesimpulannya, PPPK belum efektif sebagai solusi untuk pemenuhan kebutuhan SDM profesional dalam birokrasi.

Kata kunci: PPPK, SDM, profesional

PPPK as a Solution to Fulfill the Needs FOR Professional Human Resources in the Bureaucracy

Abstract

Along with the launching of the bureaucratic reform program with the issuance of Presidential Regulation No. 81 of 2010 concerning the Grand Design of Bureaucratic Reform 2010-2025 which has now entered the third phase of the 2020-2025 Road Map, the government continues to strive to improve its performance in serving the community. To support these efforts, it takes professionals who are able to work more adaptively, innovatively, effectively and efficiently. Professional HR is a very important element to create a world-class bureaucracy. The government has made fundamental changes in the procurement of ASN by adding a PPPK recruitment scheme. This paper is made to analyze the PPPK recruitment scheme with a descriptive method. In conclusion, PPPK is quite effective as a solution to meet the needs of professional human resources in the bureaucracy.

Keywords: PPPK, HR, professional

A. PENDAHULUAN

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengamanatkan agar semua penyelenggara pelayanan publik dapat menyediakan pelayanan yang berkualitas bagi pengguna layanan atau yang disebut dengan pelayanan prima. Salah satu asas dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah tersedianya SDM yang profesional. Untuk mewujudkan kinerja pemerintah yang prima, dibutuhkan SDM (ASN) yang berkualitas. SDM merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada manusia-manusia yang mengelola organisasi tersebut.(Irawan, 2021)

Dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020) Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menetapkan delapan area perubahan yang tertera dalam Road Map Reformasi Birokrasi. Salah satunya adalah penataan SDM aparatur. Tujuan dilaksanakannya Reformasi Birokrasi dalam manajemen SDM yaitu untuk memperbaiki budaya dan kinerja hingga ke level individual. Untuk mendapatkan SDM yang profesional, pemerintah telah berupaya melakukan perekrutan dengan sistem merit. Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Namun demikian,

masih terdapat banyak temuan BKN terkait pelanggaran oleh instansi maupun oknum dalam proses rekrutmen PNS. Proses perencanaan sampai pengumuman ASN seharusnya tidak boleh menyimpang dari norma, standar, prosedur dan kriteria (NSPK) kepegawaian. Banyaknya pelanggaran pada saat proses rekrutmen ASN akan berdampak pada lemahnya kualitas SDM. Hal ini dapat mengakibatkan terhambatnya proses pembangunan karena kurangnya produktivitas SDM. Untuk melihat suatu kualitas pada suatu aparatur dari suatu organisasi dapat dilihat dari kualitas dalam proses rekrutmen yang ada. Dalam pengadaan tenaga kerja agar menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan penerapan merit sistem.

Terdapat beberapa isu yang disoroti yaitu: (1) rekrutmen, melalui lelang jabatan yang dilakukan baik pusat, provinsi, maupun daerah terkait aturan main dan transparansi dari proses rekrutmen terbuka yang dilakukan; (2) status pegawai honorer meliputi aspek kebijakan yang diberikan oleh pemerintah yang dapat mengakomodir kepentingan pegawai honorer; (3) disiplin kerja SDM pemerintahan terutama perilaku indisipliner ASN serta saksi yang diberikan; (4) produktifitas ASN berupa penggunaan waktu kerja yang efektif dan optimalisasi pencapaian target dari program kerja yang telah dicanangkan.(Nahrudin, 2018) Faktanya, banyak pegawai di bidang administrasi menunjukkan perencanaan pegawai yang kurang matang dan mengakibatkan inefisiensi anggaran. Begitu pula dengan tidak adanya tuntutan beban kerja atau target menyebabkan ASN melakukan rutinitas setiap harinya

bukan berbasis prestasi kerja. Adanya tunjangan kinerja, tidak lantas serta merta menimbulkan kemajuan secara signifikan pada produktivitas ASN karena evaluasi baru pada tahap pemenuhan beban kerja, belum berorientasi pada prestasi.

Alokasi dan distribusi ASN yang kurang seimbang juga merupakan dampak dari kurang matangnya perencanaan. Adanya peraturan diperbolehkannya PNS untuk mutasi setelah masa pengabdian 2 tahun juga seringkali menyebabkan banyak daerah terpencil mengalami kehilangan PNS yang berkualitas. Hal ini dapat menjadi kerugian besar bagi daerah terpencil yang sangat membutuhkan SDM profesional karena dapat menyebabkan terhambatnya pembangunan daerah sebagai akibat dari kurangnya tenaga SDM profesional yang mengelola sumber daya daerah. Pemerintah juga perlu untuk memperbaiki database pegawai secara berkala untuk mengetahui dengan pasti kebutuhan SDM di tiap daerah sebagai dasar perencanaan pengadaan SDM selanjutnya.

Selain permasalahan diatas, lemahnya penegakan kode etik dan kode perilaku ASN tercermin dari banyaknya jumlah pegawai ASN yang terbukti melakukan pelanggaran hukum. Hasil pengawasan KASN dari Januari 2020 - April 2021, terdapat 2.085 kasus pelanggaran Nilai Dasar, Kode Etik dan Kode Perilaku ASN yang telah diproses oleh KASN. Tercatat banyak pelanggaran terkait netralitas ASN, dengan jumlah kasus terbanyak ada di Kabupaten Purbalingga, Kabupaten Wakatobi, dan Kabupaten Bima. Tren pelanggaran netralitas ASN yang ditetapkan Bawaslu yaitu ASN memberikan dukungan kepada

calon kepala daerah melalui media sosial atau media massa, menghadiri atau mengikuti acara bapaslons atau parpol, serta melakukan pendekatan atau mendaftarkan diri kepada parpol atau bakal calon kepala daerah. Ada pula pelanggaran lain seperti perbuatan tidak menyenangkan, perbuatan sewenang-wenang, dan permasalahan rumah tangga (perselingkuhan).

Untuk mengatasi berbagai permasalahan diatas, maka pemerintah menggagas penambahan skema perekrutan ASN. Skema dari pemerintah terkait pengadaan ASN yaitu dengan merekrut PPPK. Di dalam PermenPAN-RB Nomor 70 Tahun 2020 tentang perjanjian masa kerja PPPK, ada ketentuan minimal setahun dan maksimal lima tahun. Sebuah penelitian memperlihatkan bahwa ada berbagai problematika seputar PPPK dari sudut pandang hukum yang bila tidak segera diatasi, maka seiring berjalannya waktu eksistensi PPPK hanya akan tenggelam ditelan permasalahan. Dalam hal ini, Pemerintah (Presiden) sebagai pembentuk undang-undang dan para pemangku kepentingan (stakeholders) lainnya agar segera menetapkan peraturan pelaksana yang lebih khusus dan terperinci dalam upaya memaksimalkan perekrutan PPPK yang diharapkan dapat dilaksanakan secara profesional, transparan dan objektif, serta bebas dari intervensi politik dan bersih dari KKN. Hal demikian tentu saja dapat dinilai mampu memberikan keadilan dan kepastian hukum bagi PPPK dan tenaga honorer/pegawai tidak tetap lainnya yang selama ini telah ada dan diakui.(Qomarani, 2020) Tulisan ini akan melihat sejauhmana efektivitas skema perekrutan PPPK dapat menjadi solusi pemenuhan kebutuhan SDM professional

dalam pemerintahan. Apakah sudah cukup hanya dengan menambahkan skema perekrutan PPPK sehingga dapat terhindar dari permasalahan-permasalahan yang muncul saat perekrutan menggunakan skema CPNS.

B. TEORI (Literature Review)

1. Konsep PPPK

Menurut UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. 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. Sedangkan manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN berdasarkan pada asas: kepastian hukum; profesionalitas;

proporsionalitas; keterpaduan; delegasi; netralitas; akuntabilitas; efektif dan efisien; keterbukaan; nondiskriminatif; persatuan dan kesatuan; keadilan dan kesetaraan; dan kesejahteraan. Baik PNS maupun PPPK memiliki tugas, fungsi, dan peran yang sama sehingga posisi PNS dapat digantikan oleh PPPK. Hak yang didapatkan oleh PNS berupa gaji, tunjangan, dan fasilitas; cuti; jaminan pensiun dan jaminan hari tua; perlindungan; dan pengembangan kompetensi. Sementara hak yang didapatkan PPPK berupa gaji dan tunjangan; cuti; perlindungan; dan pengembangan kompetensi. Yang membedakan adalah PPPK tidak mendapatkan jaminan pensiun dan jaminan hari tua serta fasilitas. Untuk besaran gaji PPPK didasarkan pada beban kerja, tanggung jawab jabatan, dan resiko pekerjaan dengan sumber gaji dari anggaran pendapatan dan belanja negara untuk PPPK di instansi pusat dan anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk PPPK di instansi daerah. Pegawai PPPK tetap berhak untuk mendapatkan kesempatan pengembangan kompetensi yang pelaksanaannya direncanakan setiap tahun oleh instansi pemerintah. Pengembangan kompetensi tersebut nantinya dipergunakan sebagai bahan evaluasi serta dijadikan dasar untuk perjanjian kerja selanjutnya. Pemutusan hubungan perjanjian kerja (PHPK) dapat dilakukan oleh instansi pemerintah yang dikarenakan jangka waktu perjanjian kerja berakhir; meninggal dunia; atas permintaan sendiri; perampangan organisasi; tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban sebagai PPPK; melakukan tindak pidana; atau pelanggaran disiplin berat PPPK.

Kelemahannya adalah kurangnya perlindungan hukum atas hak PPPK untuk tetap dapat hidup sejahtera meskipun telah mengalami PHPK. PPPK tidak akan mendapat hak apapun sebagai kompensasi terjadinya PHPK oleh pemerintah. Sangat berbeda dengan perlindungan yang diperoleh oleh PNS dan Buruh. (Ni Luh Putu Marlioni Dewi I Ketut Rai Setiabudhi, 2013)

Berdasarkan PP Nomor 49 Tahun 2018 tentang manajemen PPPK, setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi calon PPPK setelah memenuhi persyaratan. Pengadaan PPPK dilakukan melalui beberapa tahapan diantaranya: perencanaan; pengumuman lowongan; pelamaran; seleksi; pengumuman hasil seleksi; dan pengangkatan menjadi PPPK. Perencanaan pengadaan PPPK dilakukan dengan menyusun dan menetapkan perencanaan pengadaan PPPK meliputi jadwal pengadaan PPPK; serta prasarana dan sarana pengadaan PPPK. Pengumuman lowongan pengadaan PPPK dilakukan secara terbuka kepada masyarakat dan paling sedikit memuat: nama jabatan; jumlah lowongan jabatan; unit kerja penempatan/instansi yang membutuhkan; kualifikasi pendidikan atau sertifikasi profesi; alamat dan tempat lamaran ditujukan; jadwal tahapan seleksi; dan syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar. PPPK tidak dapat diangkat secara otomatis menjadi calon PNS. Untuk diangkat menjadi calon PNS, PPPK harus mengikuti semua proses seleksi yang dilaksanakan bagi calon PNS dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Jabatan yang bisa diisi oleh PPPK pada JPT Utama atau Kepala Lembaga Non Kementrian; JPT Madya atau setara

dengan eselon I; dan Jabatan Fungsional yaitu jabatan yang kompetensinya tidak tersedia atau terbatas di kalangan PNS. Sementara jabatan JPT Pratama, Administrator, Pengawas, dan Pelaksana hanya dapat dijabat oleh PNS.

2. Pengertian SDM

Kekuatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi semakin disadari keberadaannya sehingga manusia dipandang sebagai aset terpenting dari berbagai sumber daya dalam organisasi. Kuatnya posisi manusia dalam organisasi melebihi sumber daya lainnya seperti material, metode, uang, mesin, pasar. (Michael, 2017) Nawawi membagi pengertian SDM menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Pengertian SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (Mangkunegara, 2014) Sumber daya manusia yang berkualitas dapat ditunjukkan dengan kinerja dan produktivitas yang tinggi. Kinerja seseorang berkaitan dengan kualitas

perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. (Sakban, Ifnaldi Nural, 2019) Selain itu, sumber daya manusia merupakan unsur penting di dalam organisasi pemerintahan sehingga harus dipastikan bahwa telah dilakukan proses pengelolaan SDM secara tepat sehingga akan meningkatkan kinerja secara optimal. (Agung Kurniawan & Suswanta, 2021) Pengelolaan sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi pada dasarnya dimaksudkan sebagai suatu proses atau aktivitas jalannya usaha untuk pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan dan penggunaan sumber daya manusia. (Suryani & Foeh, 2019) Manajemen sumber manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. (Sedarmayanti, 2017) Selain itu, Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Irawan, 2021) Secara singkat dapat digambarkan bahwa SDM adalah semua personal yang berperan dalam menggerakkan organisasi di berbagai tingkatan, mulai dari tingkat yang paling

atas (pimpinan) sampai ke tingkat paling bawah (karyawan).

3. Pengertian Profesional

Profesionalisme merupakan sebuah hal penting dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penerapan profesionalisme akan meminimalisir atau menghilangkan adanya kolusi dan nepotisme. (Agung Kurniawan & Suswanta, 2021) Setiap aparat birokrasi dianjurkan untuk bisa memiliki sikap profesionalisme dalam bekerja agar bisa mengoptimalkan skill, waktu, tenaga, ilmu pengetahuan dan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan bidang yang dijalani, sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja. (Aisyah et al., 2017) Pengukuran profesionalisme pegawai dalam memenuhi tanggung jawabnya selama bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi bukan suatu hal yang mudah. Ada sejumlah pendapat mengenai pengukuran profesionalisme.

Menurut Brian Aprinto dan Fonny Arisandy Jacob (2013), Profesional SDM merupakan seseorang, ataupun sekumpulan orang yang mengemban amanat untuk memperoleh, memelihara, dan mengembangkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan pengetahuan dan keahlian guna mencapai efektivitas organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Pada akhirnya profesional SDM akan mampu mewujudkan suatu sasaran luhur yaitu kesetaraan, keadilan, dan kemakmuran bagi karyawan untuk terciptanya pelipatgandaan nilai perusahaan bagi para pemangku kepentingan (stakeholders) perusahaan. Dalam hal ini, SDM dianggap sebagai aset dengan dipenuhinya kebutuhan karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

Menurut Siagian dalam (Aisyah et al., 2017) profesionalisme adalah keandalan dan keahlian dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami. Profesionalisme menyangkut kecocokan (fitness) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (bureaucratic competence) dengan kebutuhan tugas (task requirement). Terpenuhinya kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas di bidang pemerintahan itu merupakan syarat terbentuknya aparatur profesional. (Komara, 2019) Dapat didefinisikan seseorang yang profesional berarti seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengerti batas-batas kewenangannya dalam struktur organisasi; paham akan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya; dapat membangun hubungan dan relasi kerja dengan tim lain, serta selalu fokus dan konsisten dengan target dan tujuan organisasi.

C. METODE

Metodologi yang digunakan dalam tulisan ini adalah metode deskriptif. Sesuai KBBI, kata penelitian diartikan sebagai kegiatan pengumpulan, analisis, dan juga penyajian data yang dilakukan secara sistematis dan objektif untuk memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis untuk mengembangkan prinsip-prinsip umum. Sedangkan kata deskriptif sendiri di dalam KBBI diartikan sebagai memiliki sifat deskripsi dan menggambarkan apa adanya. Sehingga ketika digabungkan maka metode deskriptif dalam penelitian bisa diartikan sebagai metode penelitian yang dilakukan dengan cara

menggambarkan objek penelitian apa adanya.

Tulisan ini akan menggambarkan permasalahan-permasalahan klasik SDM yang masih dialami birokrasi dengan menampilkan fakta penyajian berupa data hasil survey dari sumber yang terpercaya. Dengan kejelasan variable utama; adanya hubungan sebab akibat; serta kepastian periode pengumpulan data dan cakupan wilayah hasil survey. Uji keabsahan data dilakukan dengan menguji aspek credibility, transferability, dependability, dan confirmability. Credibility merupakan uji kepercayaan terhadap data yang disajikan. Transferability atau validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil. Dependability atau reliabilitas adalah penelitian apabila penelitian yang dilakukan oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula. Confirmability apabila hasil penelitian telah disepakati oleh lebih banyak orang.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinamika birokrasi di Indonesia tidak terlepas dari pengaruh perkembangan paradigma ilmu administrasi dan tata kelola pemerintahan yang berkembang di dunia. Sampai saat ini, pemerintah terus berproses mencari bentuk paradigma yang ideal dalam tata kelola pemerintahan. Secara umum, Indonesia mengarah pada praktik paradigma *New Public Management*, yang ditunjukkan dengan upaya menciptakan efektivitas, efisiensi, dan pemerintahan yang berorientasi pada hasil, serta *New Public Service* (Governance) yang ditandai

dengan keterlibatan aktor lain di luar pemerintah dalam kedudukan yang sama, seperti masyarakat sipil, dunia usaha, dan media masa. Namun, pada beberapa kondisi Indonesia masih menerapkan beberapa praktik birokrasi weberian, khususnya dalam mengelola pelayanan yang bersifat strategis dan terkait dengan kedaulatan negara. Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa saat ini di Indonesia, ketiga paradigma berjalan secara paralel dan digunakan secara kontekstual sesuai dengan kebutuhan dan kecocokannya. Tentunya, apapun paradigma yang digunakan, hasil yang ingin diwujudkan adalah birokrasi yang berkelas dunia.

Sasaran Roadmap Reformasi Birokrasi 2020-2024 disesuaikan dengan sasaran pembangunan sub sektor aparatur negara, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 yang juga akan digunakan sebagai sasaran Reformasi Birokrasi. Terdapat tiga sasaran Reformasi Birokrasi, yaitu: birokrasi yang Bersih dan Akuntabel; birokrasi yang Kapabel; pelayanan Publik yang Prima. Ada beberapa indikator yang harus dicapai untuk mewujudkan pelayanan publik yang prima, salah satunya yaitu profesionalisme SDM.

Dilihat dari paparan diatas, pemenuhan SDM profesional menjadi kebutuhan yang sangat penting dan mendesak untuk mewujudkan tujuan dari reformasi birokrasi. Berhasil atau tidaknya tujuan yang telah dibuat sangat ditentukan oleh kemampuan SDM dalam mengelola sumber daya yang ada, mengatasi hambatan yang timbul, beradaptasi dengan situasi yang terus berubah, serta sikap mental yang baik

dalam pelayanan. Aparatur pemerintah dikatakan profesional atau tidak, dapat tercermin dari mampu tidaknya aparatur menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang diminta.

1. Kebutuhan ASN Tahun 2021

Jumlah ASN tahun 2021 berdasarkan catatan Menteri PANRB pada konferensi pers pengadaan ASN tahun 2021 di Jakarta tanggal 9 april 2021, saat ini berjumlah 4.168.118 terdiri dari: struktural 456.372 (11%); teknis 257.800 dan kesehatan 329.138 (14%); guru 1.418.266 dan dosen 75.738 (36%); serta pelaksana/administrasi 1.630.804 (39%). Menurut catatan Menteri PANRB status pengusulan kebutuhan ASN 2021 (data per tanggal 7 April 2021) diantaranya: sebanyak 546 instansi (88%) yang terdiri dari 56 K/L, 34 Pemerintah Provinsi, namun baru 456 Pemerintah Kabupaten/Kota yang telah mengusulkan kebutuhan ASN disertai dengan dokumen pengusulan ASN yang lengkap; sebanyak 48 instansi (8%) yang terdiri dari 48 Pemerintah Kabupaten/Kota sudah mengusulkan kebutuhan ASN namun dokumen pengusulan kebutuhan ASN belum lengkap sehingga perlu untuk melengkapi dokumen tersebut; sebanyak 27 instansi (4%) yang terdiri dari 23 K/L, 4 Pemerintah Kabupaten/Kota tidak mengusulkan kebutuhan ASN 2021. Pemerintah perlu memastikan kembali angka kebutuhan ASN yang sesungguhnya, karena adanya perbedaan jumlah rencana kebutuhan ASN di tingkat Kementrian dengan tingkat kota. Perlu investigasi lebih lanjut, apakah hal ini disebabkan oleh data yang kurang diperbaharui ataukah justru disebabkan kurang profesionalnya aparatur yang ada saat ini. Dapat dikatakan kurang profesional karena belum dapat

menyelesaikan tugas yaitu mengajukan dokumen usulan kebutuhan ASN di level masing-masing. Jika aparaturnya yang ada saat ini kurang profesional, maka dapat menghambat ASN baru yang akan direkrut. Karena profesionalisme dapat terealisasi apabila ada iklim yang sehat dan atasan yang mendukung. Dijelaskan bahwa total kebutuhan ASN 2021 sebanyak 1.275.387 dengan instansi di pemerintah pusat sebanyak 83.669 dan instansi di pemerintah daerah sebanyak 1.191.718 (Guru PPPK sebanyak 1.002.616; PPPK Non Guru sebanyak 70.008, dan CPNS sebanyak 119.094). Kebutuhan ASN yang cukup banyak ini diantaranya disebabkan oleh adanya pemutusan hubungan kerja/mutasi/pensiun atau adanya pemekaran sehingga dibutuhkan SDM tambahan.

Rencana penetapan kebutuhan ASN 2021 dengan total kebutuhan ASN 2021 sebanyak 1.275.387 formasi; dimana Pemerintah Pusat dengan jumlah kebutuhan 83.669 formasi, jumlah rencana penetapan 69.684 formasi, dengan rincian sebanyak 61.129 formasi untuk 56 K/L, dan sebanyak 8.555 formasi untuk 8 sekolah kedinasan; Pemerintah Daerah dengan jumlah kebutuhan 1.191.718 formasi, jumlah rencana penetapan 652.803 formasi, dengan rincian sebanyak 139.443 formasi untuk 34 Pemerintah Provinsi dan 513.360 formasi untuk 504 Pemerintah Kabupaten/Kota; Jumlah kebutuhan untuk Guru PPPK sebanyak 1.002.616 formasi dan jumlah rencana penatapan sebanyak 547.026 formasi; Jumlah kebutuhan untuk PPPK Non Guru sebanyak 70.008 formasi dan jumlah rencana penetapan sebanyak 21.495 formasi; Jumlah kebutuhan untuk CPNS

seanyak 119.094 formasi dan jumlah rencana penetapan sebanyak 84.282 formasi. Dengan alokasi penetapan kebutuhan terbanyak tahun 2021 pada jabatan di Pemerintah Pusat; seperti dosen; penjaga tahanan; penyuluh KB; analis perkara peradilan; pemeriksa; perawat; analis hukum pertanahan; jaksa; dokter; statisi; pranata komputer; pranata barang bukti; pengawas farmasi dan makanan; penyuluh perikanan; dan perencanaan.

Sementara jabatan dengan alokasi penetapan kebutuhan terbanyak tahun 2021 pada Pemerintah Provinsi yaitu: jabatan guru (guru BK, guru TIK, guru matematika, guru seni budaya, guru bahasa Indonesia); jabatan tenaga kesehatan (perawat, dokter, asisten apoteker, perekam medis apoteker); jabatan teknis (pranata komputer, polisi kehutanan, pengawas benih tanaman, pengelola keuangan, pengelola barang dan jasa). Sedangkan jabatan dengan alokasi penetapan kebutuhan terbanyak tahun 2021 pada Pemerintah Kabupaten/Kota terdiri dari: jabatan guru (guru kelas, guru Penjasorkes, guru BK, guru TIK, guru seni budaya); jabatan tenaga kesehatan (perawat, bidan, dokter, apoteker, pranata laboratorium kesehatan); jabatan teknis (penyuluh pertanian, auditor, pengelola pengadaan barang dan jasa, pengelola keuangan, verifikator keuangan). Permasalahan kekosongan jabatan-jabatan tersebut diatas lebih banyak terjadi di daerah terpencil bahkan tertinggal. Kasus yang selama ini terjadi, ketika CPNS, aparaturnya siap ditempatkan di daerah manapun di seluruh negeri. Faktanya, setelah beberapa tahun banyak aparaturnya yang kemudian mengajukan mutasi kembali ke daerahnya atau memilih daerah yang

dianggap lebih baik untuk tempat kerja karena memang ada aturan yang memperbolehkan demikian. Sehingga daerah yang sebenarnya sangat membutuhkan SDM professional akan terhambat perkembangannya karena akan selalu kehilangan PNS yang dikirim kesana. Dengan skema PPPK ini, ASN tidak akan mengajukan mutasi, karena ASN harus bekerja sesuai dengan kontrak.

Pada penetapan persetujuan prinsip seleksi sekolah kedinasan tahun 2021 formasinya terdiri dari: Politeknik Keuangan Negara (STAN) sebanyak 275 formasi; Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) sebanyak 1.164 formasi; Sekolah Tinggi Intelijen Negara (STIN) sebanyak 250 formasi; Politeknik Siber dan Sandi Negara sebanyak 100 formasi; Politeknik Statistika (STIS) sebanyak 600 formasi. Poltekip dan Poltekim sebanyak 600 formasi; 21 Sekolah Kedinasan Kementerian Perhubungan sebanyak 3.210 formasi; Sekolah Tinggi Meteorologi Klimatologi dan Geofisika (STMKG) sebanyak 265 formasi. Untuk ASN dengan pengadaan bersumber dari seleksi sekolah kedinasan hamper dapat dipastikan selalu terpenuhi kebutuhannya. Lebih dari itu, kualitas SDM dapat diseleksi di tingkat sekolah sehingga mendapatkan ASN yang berkualitas. Harapannya kedepan ASN dapat berkembang dan berkontribusi optimal bagi negara.

Khusus untuk rencana pengadaan guru PPPK tahun 2021 (Data per 7 April 2021); kebutuhan pada 34 Pemerintah Provinsi sebanyak 128.656 formasi; dan kebutuhan pada 504 Pemerintah Kabupaten/Kota sebanyak 418.37 formasi. Pendaftaran seleksi guru PPPK tahun 2021 dilakukan melalui Sistem Seleksi Calon ASN (SSCASN) BKN. Seleksi

dilakukan dengan sistem CAT dan dilaksanakan melalui UNBK Kemendikbud. Lokasi pelaksanaan seleksi ini masih belum dapat ditentukan, karena panitia seleksi masih harus mempertimbangkan jumlah dan sebarannya. Sedangkan rencana pengadaan PPPK Non Guru tahun 2021 (Data per 7 April 2021) terdiri dari: rencana penetapan kebutuhan untuk 56 K/L sebanyak 61.129 formasi; rencana penetapan kebutuhan untuk 30 Pemerintah Provinsi sebanyak 10.787 formasi; rencana penetapan kebutuhan untuk 435 Pemerintah Kabupaten/Kota sebanyak 94.990 formasi.

Ada beberapa ketentuan umum seleksi PPPK Non Guru tahun 2021 yaitu: batas usia paling rendah 20 tahun dan paling tinggi 1 tahun sebelum batas usia tertentu pada jabatan yang akan dilamar; tidak pernah dipidana dengan pidana penjara 2 tahun atau lebih; tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau dengan hormat sebagai PNS/PPPK, sebagai prajurit TNI, sebagai anggota Kepolisian Negara RI, sebagai pegawai swasta; tidak menjadi anggota/pengurus partai politik atau terlibat politik praktis; memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan; memiliki kompetensi yang dibuktikan dengan sertifikasi keahlian tertentu yang masih berlaku; pelamar sehat jasmani dan rohani; hanya dapat mendaftar pada satu Instansi dan satu formasi jabatan. Hal yang perlu disiapkan oleh instansi penyelenggara seleksi PPPK tahun 2021 diantaranya: mekanisme pelaksanaan yang memperhatikan protokol kesehatan; membentuk panitia seleksi instansi; menerapkan prinsip-prinsip kompetitif, adil, objektif, transparan, bersih dari KKN,

dan tidak dipungut biaya; menyediakan portal pengaduan seleksi.

2. Proses Pengadaan ASN

Pendaftaran dilakukan melalui Sistem Seleksi Calon ASN (SSCASN) BKN. SSCASN atau Sistem Seleksi Calon Aparatur Sipil Negara adalah situs resmi pendaftaran ASN secara nasional sebagai pintu pendaftaran pertama seleksi ASN ke seluruh instansi baik Pusat maupun Daerah dan dikelola oleh Badan Kepegawaian Negara RI sebagai Panitia Seleksi Penerimaan Nasional yang dapat diakses dengan alamat <https://sscasn.bkn.go.id>. Meskipun tahun ini Kementerian PANRB bersama BKN masih belum menentukan lokasi seleksi, tentunya seleksi dilakukan dengan menggunakan Computer Assisted Test (CAT) yang dikoordinasikan oleh BKN.

CAT adalah suatu metode seleksi dengan alat bantu komputer yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar yang digunakan dalam seleksi CPNS. Tujuannya untuk memperoleh ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, dan etika profesi dalam melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan. CAT merupakan tes dalam seleksi CPNS berbasis komputer, dimana nilai dapat dimonitor langsung oleh masyarakat umum saat peserta mengerjakan soal atau usai tes. Dengan hadirnya CAT sejak tahun 2013, diharapkan negara mendapatkan sumber daya manusia terbaik. Dulu, seleksi ASN identik dengan “orang dalam” dan kecurangan. Namun sekarang hal ini dapat diminimalisir. Pemerintah menjamin seleksi CPNS lebih kompetitif, adil, obyektif, transparan, dan bebas dari KKN. Pemerintah mengklaim dalam website resmi Kementrian

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, berkat tes dengan sistem CAT ini kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dalam perekrutan CPNS meningkat sebab tidak ada lagi celah untuk “titip-menitip”.

Pasal 56 & Pasal 94 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN menyatakan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS dan PPPK berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Analisis jabatan yaitu proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi. Sementara analisis beban kerja adalah teknik manajemen sistematis untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja jabatan. Analisis jabatan dan analisis beban kerja di level pemerintah pusat dilakukan oleh unit organisasi JPT Pratama yang membidangi analisis jabatan dan analisis beban kerja di level pemerintah provinsi dilakukan oleh unit organisasi JPT Pratama yang membidangi analisis jabatan dan analisis beban kerja; sementara di level pemerintah kabupaten / kota dilakukan oleh unit organisasi administrator yang membidangi analisis jabatan dan analisis beban kerja. Hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja dikirimkan ke menteri PANRB dan kepala BKN melalui aplikasi E-Formasi. Hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja Instansi Pemerintah Daerah kemudian disampaikan juga kepada Menteri Dalam Negeri. Instansi Pemerintah wajib menyesuaikan paling lama 2 (dua) tahun terhitung sejak Peraturan Menteri ini diundangkan.

Beban kerja masing-masing jabatan yang ditetapkan minimal memangku 1.250 jam per tahun. Dengan kewajiban 5 atau 6 hari kerja dan kewajiban peningkatan kompetensi melalui diklat.

Perencanaan yang disusun berdasarkan analisis jabatan dan beban kerja secara cermat, bermanfaat untuk penataan kelembagaan, penataan SDM aparatur, penyusunan & penyempurnaan prosedur kerja (SOP) yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk penyusunan formasi pegawai, rekrutmen dan penempatan pegawai, penempatan & penataan pegawai, penyusunan pola karier, penerapan manajemen kinerja, perencanaan kebutuhan diklat, penyusunan sistem remunerasi sesuai bobot jabatan dan kinerja sehingga dapat terukur jumlah, kualitas, distribusi & komposisi pegawai yang sesuai beban kerja; penempatan pegawai yang tepat; pengembangan karier sesuai kompetensi; sistem remunerasi yang adil dan layak; sehingga dapat terwujud kinerja SDM aparatur yang profesional.

Mekanisme pengadaan ASN melalui beberapa langkah yaitu: pemerintah daerah menyampaikan usulan kebutuhan ASN dengan mempertimbangkan analisis jabatan dan analisis beban kerja; Menteri PANRB menetapkan kebutuhan ASN nasional dengan mempertimbangkan masukan dari Menteri Keuangan dan Kepala BKN; pengumuman seleksi, pelaksanaan seleksi administrasi, pelaksanaan seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang dilakukan oleh BKN; panitia Seleksi Nasional (Panselnas) menetapkan hasil akhir seleksi; penetapan Nomor Induk Kependudukan oleh BKN; kemudian pengangkatan pegawai. Selain itu, dipaparkan pemerintah melaksanakan

implementasi kebijakan sistem merit melalui strategi manajemen human capital ASN dalam Grand Design pembangunan ASN 2020-2024.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi. Tujuan penerapan sistem merit adalah untuk memastikan jabatan di birokrasi pemerintah diduduki oleh orang-orang yang profesional, dalam arti kompeten dan melaksanakan tugas berdasarkan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku ASN; mempertahankan ASN melalui pemberian kompensasi yang adil dan layak; mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat; melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit yaitu nepotisme dan primordialisme.

Salah satu bentuk penerapan sistem merit adalah pelaksanaan seleksi terbuka dan kompetitif bagi pengisian jabatan pimpinan tinggi (JPT). Tujuannya untuk memastikan kandidat dipilih semata-mata berdasarkan pertimbangan yang obyektif dan melalui proses yang kompetitif; menghindari pengangkatan dan promosi yang didasarkan pada hubungan politik dan pribadi; menjamin pengangkatan pejabat hanya dari pelamar yang memenuhi persyaratan. Hal ini dapat meminimalisir monopoli pembuatan kebijakan oleh pihak tertentu. Karena keberpihakan aparatur terhadap partai politik tertentu dapat berdampak pada kebijakan yang dibuat dan pelayanan terhadap masyarakat. Salah satu penelitian menyebutkan bahwa pengembangan karir ASN berdasarkan

merit sistem mengacu pada berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN adalah sistem pembinaan kepegawaian berdasarkan karir dan prestasi kerja, yang terukur secara administrasi dan realitas pencapaian tugas dan pengabdian seseorang pegawai, dalam lingkup tugas yang diembannya dalam organisasi jabatan pemerintahan.(Basri, 2018)

KASN selaku lembaga yang diberi wewenang mengawasi pelaksanaan sistem merit, melakukan pemetaan guna mengetahui sejauh mana sistem merit telah diterapkan di masing-masing instansi pemerintah. Informasi tersebut digunakan untuk pembuatan kebijakan dan pembinaan. KASN telah membangun sistem penilaian mandiri penerapan sistem merit di instansi pemerintah. Instrumen tersebut disusun dengan tujuan untuk menjaga konsistensi dan obyektivitas ketika KASN melakukan penilaian penerapan sistem merit di instansi pemerintah; juga sebagai acuan bagi instansi pemerintah dalam membangun sistem merit di instansinya masing-masing. Metode yang digunakan adalah self-assessment berdasarkan 8 kriteria dan tata cara yang ditetapkan dalam Peraturan KASN No. 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Beberapa kriteria dalam penilaian penerapan sistem merit telah disusun, diantaranya mempunyai rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun yang dirinci menurut jenis dan jenjang jabatan dan disusun berdasarkan Analisa Jabatan (disusun berdasarkan Anjab dan ABK), dengan mempertimbangkan pegawai yang memasuki masa pensiun. Hal ini

termasuk dalam aspek perencanaan, kebutuhan disusun berdasarkan jumlah, pangkat, dan kualifikasi pegawai yang ada. Kriteria yang kedua dengan melakukan rekrutmen pegawai secara terbuka dan kompetitif. Hal ini penting untuk menjamin proses perekrutan yang bersih dan bebas dari KKN sehingga tidak akan ada lagi ASN yang tidak kompeten. Kriteria ketiga yaitu mempunyai kebijakan dan program pengembangan karier yang dimulai dengan pemetaan talenta, analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja, strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan, serta pembentukan talent pool dan rencana suksesi. Bertujuan untuk mengetahui kemampuan ASN sehingga dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki demi menjamin ketersediaan para ASN yang sesuai kebutuhan saat ini dan di masa mendatang. Maka instansi harus membangun sistem merit dalam manajemen ASN di instansinya secara lebih komprehensif. Kriteria keempat adalah dengan menerapkan manajemen kinerja yang dimulai dengan penetapan target kinerja, evaluasi kinerja secara berkala dengan menggunakan metode yang obyektif, menganalisis kesenjangan kinerja, dan mempunyai strategi untuk mengatasinya. Beberapa hal tersebut termasuk dalam manajemen ASN, yang selanjutnya digunakan sebagai hasil penilaian kinerja dalam membuat keputusan terkait promosi, mutasi dan demosi serta diklat. Kriteria kelima dengan mengaitkan kebijakan penggajian, pemberian penghargaan, dan promosi dengan kinerja dan disiplin. Kriteria keenam dengan melaksanakan promosi, mutasi secara obyektif dan transparan didasarkan pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan

memanfaatkan *talent pool*. Kriteria kelima dan keenam merupakan bentuk apresiasi terhadap kinerja ASN yang prima. Disamping itu, apresiasi dapat memotivasi para ASN yang memiliki kinerja kurang baik untuk terus meningkatkan kinerjanya, menjadi budaya kompetisi positif dan budaya prestasi sehingga bermuara pada terbentuknya ASN yang profesional. Begitu pula dengan diklat, promosi dan mutasi yang berdasar pada kompetensi, kinerja dan kemampuan, dapat dijadikan sebagai wadah untuk mengembangkan diri. Kebijakan diklat yang harus dipenuhi oleh ASN setidaknya sebanyak 20 jam pelajaran per tahun. Penilaian kinerja dan penghargaan melalui peneringkatan hasil penilaian kinerja dan penilaian perilaku secara 360 derajat dapat dijadikan sebagai dasar pemetaan talenta, remunerasi dan penghargaan. Kriteria selanjutnya adalah dengan memberikan perlindungan agar pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memberi pelayanan kepada publik. Hal ini berkaitan dengan adanya kebijakan internal mengenai perlindungan terhadap ASN agar dapat bertugas dengan aman dan nyaman, serta adanya standar minimum pelayanan yang harus dipenuhi saat melakukan pelayanan. Kriteria terakhir adalah dengan mempunyai sistem pendukung seperti sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi, assessment center, dan aplikasi lainnya yang mendukung pelaksanaan manajemen ASN. Untuk menjaga agar semua berjalan sesuai dengan target, maka perlu adanya alat untuk memonitor secara lengkap dan komprehensif sebagai bahan evaluasi dan perencanaan selanjutnya. Hal ini perlu untuk

memastikan agar sistem selalu dijalankan dengan baik.

Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) telah melakukan survey pemetaan penerapan sistem merit pada tahun 2018 untuk mendapatkan informasi yang akurat terkait tingkat penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansi pemerintah guna penyusunan kebijakan nasional dalam mendorong pelaksanaan sistem merit secara efektif; mengevaluasi pelaksanaan penerapan sistem merit di masing-masing instansi pemerintah guna menyediakan baseline data bagi KASN dalam melakukan pengawasan dan pembinaan serta menyediakan masukan bagi instansi pemerintah yang dinilai dalam menyempurnakan sistem merit yang telah dibangun. Pemetaan dilakukan terhadap seluruh Kementerian, Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK), dan Pemerintah Provinsi. Ada empat kategori penilaian diantaranya: kategori I “Buruk” (nilai 100 – 174) instansi masih perlu dibina secara intensif karena penerapan prinsip merit baru pada beberapa aspek; kategori II “Kurang” (nilai 175 – 249) instansi masih perlu dibina karena penerapan aspek merit baru pada sebagian aspek; kategori III “Baik” (nilai 250 – 324) instansi dapat dikecualikan dari pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian JPT namun dengan pengawasan KASN dan dievaluasi setiap tahun karena prinsip merit sudah diterapkan pada sebagian besar aspek manajemen ASN; kategori IV “Sangat Baik” (nilai 325 – 400) instansi dapat dikecualikan dari pelaksanaan seleksi terbuka pengisian JPT dievaluasi oleh KASN setiap dua tahun karena prinsip merit sudah diterapkan pada seluruh aspek manajemen ASN.

Hasil pemetaan penerapan sistem merit di Kementerian dapat dilihat pada Gambar 1, sementara pemetaan penerapan sistem merit di LPNK dapat dilihat pada Gambar 2. Pada tingkat pusat, mayoritas Kementerian dan LPNK sudah mencapai kategori III, yang artinya sudah memenuhi sebagian besar kriteria sistem merit. Diantaranya Kementerian Kesehatan; Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan; Kementerian Dalam Negeri; Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral; Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan; Kementerian Kesehatan; Kementerian Perdagangan; Kementerian Perhubungan; Kementerian Perindustrian; Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan; Kementerian Sosial; Kementerian Agraria dan Tata Ruang; Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional; Kementerian Sekretariat Negara; Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara; Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Kementerian yang masih termasuk dalam kategori II sebanyak 7 instansi terdiri dari Kementerian Luar Negeri; Kementerian Komunikasi dan Informatika; Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi; Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak; Kementerian Pemuda dan Olahraga; Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan; serta Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia. Instansi yang sudah mencapai kategori IV baru ada 6 Kementerian dan 11 LPNK yaitu Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian; Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat; Kementerian Kelautan dan Perikanan; Kementerian Pertanian; Kementerian

Keuangan; Kementerian Badan Usaha Milik Negara; Badan Kepegawaian Negara; Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional; Badan Pengawas Tenaga Nuklir; Badan Nasional Penanggulangan Bencana; Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan; Badan Siber dan Sandi Negara; Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi; Bank Tabungan Negara; Badan Narkotika Nasional; Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia; serta Lembaga Administrasi Negara. Sementara sebagian besar Pemerintah Provinsi masih berada di kategori II, artinya baru memenuhi sebagian kriteria yang ditetapkan antara lain Aceh; Sumatra Utara; Sumatra Barat; Riau; Kepulauan Riau; Jambi; Bengkulu; Sumatra Selatan; Kepulauan Bangka Belitung; Lampung; Kalimantan Barat; Kalimantan Utara; Kalimantan Timur; Kalimantan Selatan; Bali; Sulawesi Utara; Gorontalo; Sulawesi Tengah; Sulawesi Barat; Sulawesi Selatan; serta Maluku. Ada 6 provinsi yang termasuk kategori III di Pulau Jawa meliputi DKI Jakarta; Banten; Jawa Barat; Jawa Tengah DIY; Jawa Timur. Sedangkan untuk wilayah Timur, masih terdapat beberapa provinsi yang masuk dalam kategori I antara lain Kalimantan Tengah; Sulawesi Tenggara; Nusa Tenggara Barat; Nusa Tenggara Timur; Maluku Utara; Papua Barat; serta Papua.

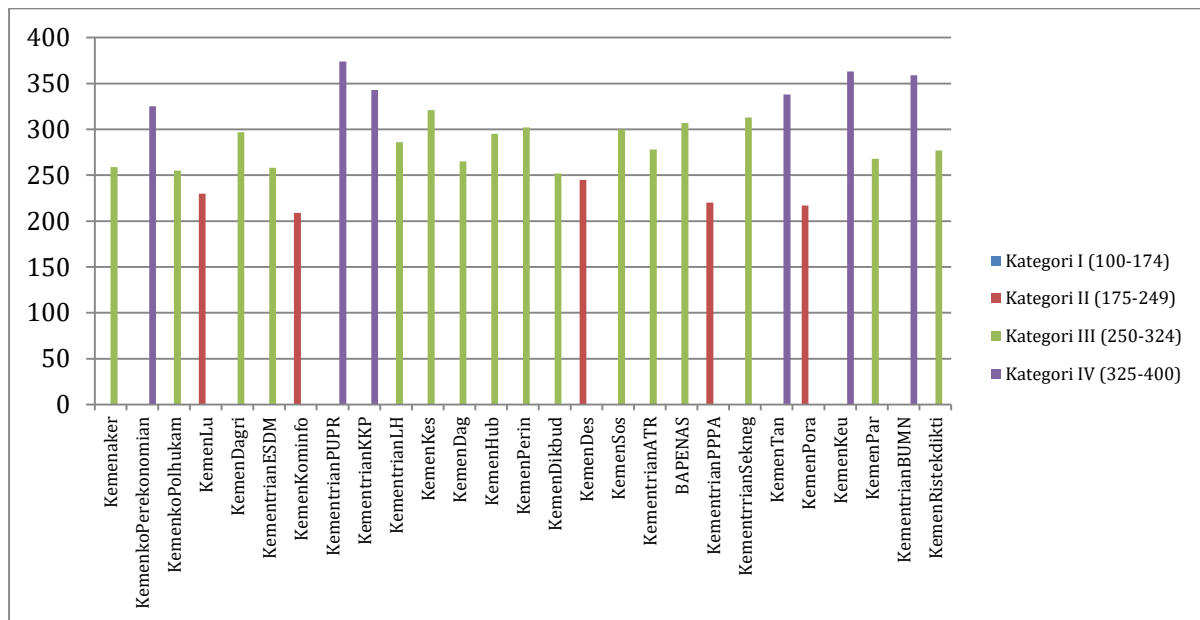
Dilihat dari ketiga gambar diatas, secara umum sistem merit belum dapat diterapkan secara utuh dan inovatif. Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansi Pemerintah di tingkat Pusat lebih baik dibandingkan dengan di Pemerintah Daerah. Umumnya instansi masih kesulitan dalam menetapkan target kinerja unit dan individu yang dikaitkan dengan visi, misi dan tujuan instansi. Belum maksimalnya

pencapaian penerapan sistem merit di level instansi maupun di level provinsi juga merupakan salah satu cerminan kinerja aparatur di Indonesia yang masih belum mampu mengadaptasi perubahan secara cepat dan menyeluruh. Dapat diartikan, sistem belum terbangun dengan baik. Hal ini dapat menjadi salah satu penghambat ketersediaan SDM yang professional. Karena sistem merit merupakan sistem yang disiapkan untuk mendukung upaya perekrutan calon pegawai sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan dan dapat menyeleksi SDM dengan kompetensi terbaik melalui proses yang obyektif dan kompetitif.

Aparat birokrasi sebagai variabel utama penelitian telah dipetakan melalui

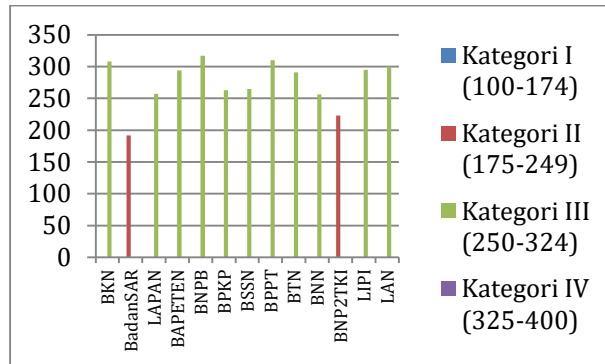
hasil survey dan kajian, bidang pengkajian dan pengembangan sistem, KASN 2018. Hasil survey tersebut dapat menjadi cerminan kondisi kinerja ASN di tahun 2018 dalam lingkup wilayah Indonesia. Dalam data tersebut menunjukkan kinerja ASN belum sepenuhnya optimal khususnya dalam perekrutan SDM. Jika sistem perekrutan belum baik secara proses maka akan berdampak pada hasil yang kurang baik pula. Dalam hal ini SDM hasil perekrutan belum dapat dipastikan keprofesionalannya, kecuali pada daerah atau kementerian tertentu yang sudah dapat menerapkan sistem merit secara optimal.

Gambar 1. Peta Penerapan Sistem Merit Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Beberapa Kementerian Tahun 2018



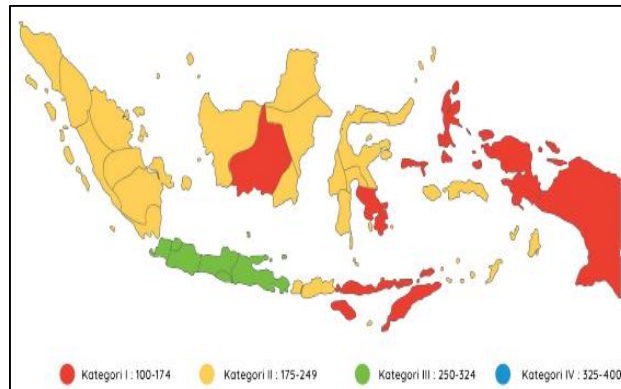
Sumber : Hasil Survey dan Kajian, Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem, KASN 2018

Gambar 2. Peta Penerapan Sistem Merit Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) Tahun 2018



Sumber: Hasil Survey dan Kajian, Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem, KASN 2018

Gambar 3. Peta Penerapan Sistem Merit Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Provinsi Tahun 2018



Sumber: Hasil Survey dan Kajian, Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem, KASN 2018

Data dan pemaparan diatas, berupa hasil pemetaan sistem merit dengan variable utama aparat birokrasi, periode waktu tahun 2018 dan cakupan wilayah seluruh negara Indonesia serta hubungan sebab akibat antara penerapan sistem merit dengan pemenuhan SDM professional.

E. SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

PPPK hanya merupakan salah satu tahap dalam sistem merit sebagai upaya mendapatkan SDM yang professional. PPPK sebagai skema perekrutan untuk mendapatkan calon pegawai dengan kompetensi terbaik dan meminimalisir beberapa permasalahan yang timbul pada perekrutan CPNS. Untuk mendapatkan SDM professional, semua tahapan harus dipenuhi dimulai dari tahap perencanaan tenaga kerja berdasarkan analisis jabatan dan beban kerja; melakukan perekrutan dengan mencari talenta terbaik; pengembangan kapasitas dan kemampuan tenaga kerja; penilaian kerja berkelanjutan; promosi yang dinamis; hingga apresiasi layak melalui sistem kompensasi.

Adanya hubungan sebab akibat antara keberhasilan penerapan sistem merit sebagai implikasi general dari skema perekrutan PPPK dengan kesesuaian hasil perekrutan sehingga SDM hasil perekrutan tersebut terbebas dari masalah klasik yang selama ini bermuara pada rendahnya profesionalitas aparat birokrasi. Data yang disajikan menunjukkan belum sepenuhnya wilayah Indonesia yang dapat menerapkan sistem merit dengan optimal. Maka penambahan skema perekrutan PPPK belum cukup signifikan untuk mendorong efektifitas skema PPPK dalam memenuhi kebutuhan SDM professional birokrasi.

Saran

Saran yang dapat diberikan penulis kepada pemerintah hendaknya melakukan penguatan melalui pembinaan terhadap instansi-instansi untuk terus berproses merealisasikan sistem merit yang mendukung pencapaian ketersediaan SDM professional terutama

yang masih termasuk dalam kategori I dan II. Pemerintah juga perlu mendukung seluruh pendanaan yang berkaitan dengan upaya penyediaan SDM professional khususnya penerapan sistem merit.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung Kurniawan, & Suswanta. (2021). Manajemen Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. *KEMUDI: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(01), 134–148. <https://doi.org/10.31629/kemudi.v5i01.2305>
- Aisyah, M. F., Utami, W., Manajemen, J., Ekonomi, F., & Unej, U. J. (2017). *Kualitas Sumber Daya Manusia , Profesionalisme Kerja , Dan Komitmen Sebagai Faktor Pendukung Peningkatan Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Jember (Quality of Human Resources , Labour profesionalisme , and commitment as a factor Supporting Employee Performa. IV(1), 131–135.*
- Aprinto, Brian dan Jacob, Fonny Arisandy. 2013. *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia* Jakarta: PPM.
- Basri, H. (2018). Analisis Pengembangan Karir Asn Berdasarkan Merit Sistem (Studi Penelitian Di Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah). *Usu Law Journal*, 6(3), 56–76. <https://repositori.usu.ac.id/>
- Irawan, H. (2021). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *JUSIE (Jurnal Sosial Dan Ilmu Ekonomi)*, 6(01), 29–38. <https://doi.org/10.36665/jusie.v>

- 6i01.414
Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2020. *Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Jakarta.
- Komara, E. (2019). *Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia*. 4(1), 73–84.
- Mangkunegara, A. P. (2014). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. In *PT Refika Aditama* (Vol. 1, Issue 1).
- Michael, T. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi Kedua. *Yogyakarta: Penerbit BPFE-UGM*, 177.
- Nahrudin, Z. (2018). *Isu-Isu Permasalahan SDM Pemerintahan*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/e78rj>
- Ni Luh Putu Marliani Dewi I Ketut Rai Setiabudhi. (2013). Kepastian Hukum Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (pppk) Berdasarkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Qomarani, L. N. (2020). Anomali Kehadiran Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (Pppk) Dalam Cakrawala Kepegawaian Di Indonesia. *Cepalo*, 4(2), 81. <https://doi.org/10.25041/cepalo.v4no2.1979>
- Republik Indonesia. 2009. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Jakarta: Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia.
- Republik Indonesia. 2009. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia.
- Sakban, Ifnaldi Nurmali, R. bin R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management*, 2, 1–9.
- Sedarmayanti. (2017). Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja. In *Bandung:PT Refika Aditama*.
- Suryani, N. kadek, & Foeh, J. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia, Tinjauan Praktis Aplikatif. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Wirawan. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.