

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian tentang penerapan meritokrasi dalam penempatan pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Banyumas, berdasarkan hasil wawancara dan analisis, peneliti menemukan fakta dan menarik kesimpulan bahwa dalam penempatan pejabat struktural belum sepenuhnya berdasarkan bakat (*talent*), sikap yang baik (*right attitude*), kerja keras (*hard work*) dan moralitas tinggi (*high moral character*). Hal ini tidak sesuai dengan Undang-Undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dimana meritokrasi sudah diwajibkan diterapkan pada manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit, yang semakin dikukuhkan dengan ditetapkan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 29 “Pejabat Pembina Kepegawaian wajib melaksanakan sistem merit dalam pelaksanaan kewenangannya.” Sejalan dengan itu, dalam rangka reformasi birokrasi sesuai dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi tahun 2020-2024, bahwa “pemberlakukan sistem merit dalam birokrasi Indonesia bertujuan untuk menghasilkan ASN yang profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dan bebas dari KKN, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas untuk masyarakat”.

Secara rinci, hasil analisa dan kesimpulan mengapa penerapan meritokrasi dalam rangka penempatan pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Banyumas masih belum berjalan sesuai peraturan perundang-undangan adalah sebagai berikut.

1. Penerapan meritokrasi dalam penempatan pejabat struktural tidak sepenuhnya menjadikan bakat (*talent*) sebagai bahan pertimbangan, baik berdasarkan kemampuan dan kompetensi maupun peningkatan dan pengembangan kompetensi. Berdasarkan hasil penelitian, hal ini dapat dilihat yaitu pertama, peneliti belum bisa melihat aspek lain dalam penempatan pejabat struktural selain berdasarkan pendidikan yang dimiliki, karena menggunakan dasar rekam jejak saat ini dari *database* BKPSDM, dimana *database* baru mendata kompetensi pendidikannya. Sementara bakat sesungguhnya bisa berarti secara luas meliputi pengetahuan dan keterampilan. Sebagaimana disampaikan oleh informan, bahwa bakat yang dilihat pertama dan sudah jelas ada adalah dari sisi pendidikannya, jadi baru melihat dari sisi pendidikan yang dimiliki. Hal ini disebabkan belum dilaksanakannya asesmen secara keseluruhan pada semua pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Banyumas secara khusus dan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyumas secara umum. Kurang lengkapnya *database* kepegawaian menjadi kendala tersendiri pada saat pelaksanaan sidang tim penilai kinerja. Kedua, faktor subyektifitas dalam penempatan pejabat struktural masih relatif cukup tinggi, karena masih ditunggangi faktor lain seperti politik, kedekatan, balas budi dan faktor lainnya. Faktor ini memang cukup dominan dan mempunyai pengaruh cukup kuat dalam penempatan pejabat struktural, sehingga beberapa informan menyatakan ada beberapa kasus dijumpai pejabat struktural yang belum sesuai dengan kompetensi jabatannya yang mengakibatkan kurang

maksimalnya pelaksanaan tugas dan kinerja yang dihasilkan dari yang bersangkutan. Ketiga, peluang dan kesempatan yang sama besar untuk duduk dalam jabatan struktural baik lulusan IPDN maupun non IPDN. Hal ini dikarenakan setiap jabatan struktural memiliki standar kompetensi jabatan yang berbeda, dan ada jabatan yang memang membutuhkan kompetensi teknis dan khusus, yang hanya diperoleh dari lulusan non IPDN. Hal dapat dilihat dengan rendahnya persentase komposisi lulusan IPDN yang duduk dalam jabatan struktural. Keempat, masih rendahnya pengembangan dan peningkatan kompetensi disebabkan permasalahan anggaran, karena fokus penganggaran di Pemerintah Kabupaten Banyumas lebih ke pembangunan infrastruktur dan mengatasi permasalahan terkait isu-isu penting yaitu kemiskinan, kemiskinan ekstrim, *stunting*, inflasi, produk dalam negeri, sehingga pengembangan kompetensi agak sedikit terabaikan.

Pejabat struktural menjalankan fungsi manajerial di dalam suatu organisasi pemerintahan. Penempatannya idealnya berdasarkan pertimbangan bakat yang dimiliki yang sudah terukur secara keseluruhan, baik dari pendidikan, pengetahuan, keterampilan, kualifikasi dan kompetensinya, sehingga penempatan pejabat struktural bisa memberikan kinerjanya secara maksimal. Pengukuran bakat salah satunya adanya melalui asesmen. Penempatan pejabat struktural yang kurang mempertimbangkan bakat secara keseluruhan, berdampak pada hasil kinerja yang kurang, yang berdampak secara luas pada kinerja organisasi.

2. Penerapan meritokrasi dalam penempatan pejabat struktural masih belum sepenuhnya berdasarkan sikap yang benar (*right attitude*) yang meliputi aspek kognitif, aspek afektif dan aspek konatif, hal ini dapat diperoleh dari hasil penelitian sebagai berikut. Pertama, untuk mengetahui kedalaman dari sikap seseorang apalagi berkaitan dengan pekerjaan, belum menggunakan alat ukur yang seharusnya yaitu asesmen, dimana dalam penempatan pejabat struktural baru menggunakan keyakinan terbatas berdasarkan data rekam jejak, dan penelusuran informasi dan klarifikasi kepada pimpinan unitnya, disamping informasi dari pihak eksternal lainnya. Bisa dikatakan, ada faktor subyektifitas dalam hal ini, dikarenakan keterbatasan anggota tim penilai kinerja untuk mengenal *personality* dari semua pegawai. Sehingga terkadang nyatanya berbeda dengan riwayat rekam jejak secara administrasinya. Kedua, walaupun ada faktor subyektifitas yang mempengaruhi penempatan pejabat struktural tetapi penempatan pejabat struktural tidak sekedar *like or dislike* seseorang. Masih ada pertimbangan dari *database* rekam jejak, ditambah adanya penelusuran informasi dan klarifikasi dari pimpinan unitnya.

Seperti halnya pengukuran bakat (*talent*), sikap yang benar (*right attitude*) juga memerlukan alat ukur berupa asesmen. Dengan asesmen secara keseluruhan, maka akan terpetakan kualifikasi dan kompetensi pegawai, sehingga memudahkan tim penilai kinerja di dalam menempatkan pegawai di jabatan struktural dibandingkan hanya berdasarkan rekam jejak semata,

karena belum mencerminkan keseluruhan dari kualifikasi dan kompetensi pegawai.

3. Penerapan meritokrasi dalam penempatan pejabat struktural dengan pertimbangan aspek kerja keras (*hard work*) yang meliputi kemampuan menyelesaikan tugas dalam waktu yang ditargetkan, menggunakan seluruh kemampuan/daya dan berupaya mencari alternatif pemecahan masalah, ternyata juga masih belum menjadi pertimbangan secara maksimal, hal ini dapat diperoleh dari hasil penelitian sebagai berikut. Pertama, belum adanya alat ukur kerja keras yang tepat sebagai pedoman dan acuan sehingga menjadi dasar pertimbangan dalam penempatan pejabat struktural, dan kerja keras yang dilakukan oleh pejabat struktural masih terbatas pada penyelesaian pekerjaan rutinitas kantor dan *output* kinerja yang dihasilkan. Dalam beberapa kasus, dijumpai pejabat struktural yang kurang memiliki kecakapan dan kemampuan dalam *problem solving*, kurang mampu menyelesaikan masalah dan kurang mampu memberikan hasil kerja yang maksimal, yang disebabkan kurangnya kompetensi, kurang pengalaman dan kurang cepat adaptasi dengan lingkungan kerjanya. Hal ini biasanya dijumpai ketika ada mutasi pejabat struktural, yang biasanya berada di zona nyaman harus pindah atau terlalu lama di jabatan yang sebelumnya, kemudian dimutasi dan harus beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru, dengan tugas dan permasalahan yang berbeda dengan tugas sebelumnya. Kedua, adanya evaluasi kinerja bagi para pejabat struktural dalam periode bulanan, triwulanan, semesteran dan tahunan sebagai

masukannya bagi pimpinan untuk tindaklanjutnya. Dari hasil penelitian, para informan tidak menjelaskan *punishment* yang didapatkan oleh pejabat struktural yang tidak bisa menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan jabatan struktural yang diembannya, sehingga dari analisa peneliti untuk *punishment* memang belum benar-benar diterapkan, hanya sanksi sosial dari para bawahannya dan kecenderungan untuk dimutasi ke tempat lain yang sesuai dengan kompetensinya sehingga proses mutasi pejabat struktural bisa sering terjadi. Ketiga, penciptaan *one agency one innovation*, sebagai upaya alternatif pemecahan masalah pekerjaan telah dicanangkan sejak dulu, hal ini dapat terlihat dari banyaknya inovasi yang telah tercipta. Penciptaan inovasi ini ternyata membuka peluang dan kesempatan untuk promosi dalam jabatan struktural, sebagai *reward* atas inovasi yang diciptakan walaupun tidak menjadi suatu keharusan yang mutlak bisa langsung mendapatkan jabatan struktural, karena ada faktor lainnya yang turut mendukung, antara lain kualifikasi dan kompetensinya.

4. Penerapan meritokrasi dalam penempatan pejabat struktural berdasarkan moralitas yang meliputi pengetahuan moral, perasaan moral dan aksi moral, belum menjadikan pertimbangan. Hal ini bisa dilihat, pertama, moralitas memang menjadi salah satu pertimbangan dalam penempatan pegawai dalam jabatan struktural tetapi masih belum sepenuhnya dan belum maksimal, dan ternyata moralitas bukan yang utama. Dijumpai adanya pengabaian terhadap moralitas karena faktor kedekatan, kepentingan maupun faktor lainnya. Kedua, berdasarkan hasil penelitian bahwa

penelusuran moralitas pada saat penempatan pejabat struktural berdasarkan rekam jejak pegawai dimana dalam rekam jejak terdapat riwayat hukuman disiplin. Tetapi banyak juga aduan terkait moralitas yang disampaikan secara lisan ataupun berkembangnya isu-isu di lingkungan pemerintah, yang sayangnya karena pengaduannya sebatas laporan lisan, tidak diadakan secara tertulis maka tidak bisa dilakukan penegakan disiplin. Dari hasil wawancara dengan para informan, peneliti tidak menjumpai adanya ketegasan sanksi terkait moralitas pejabat struktural yang tidak diadakan secara tertulis (melalui lisan) meskipun sudah menjadi topik pembicaraan di kalangan umum. Hasil analisa peneliti, sanksi atau *punishment* terkait moralitas hanya sebatas untuk aduan secara tertulis yang kemudian ditindaklanjuti melalui tim Baperkumplin. Ketiga, hasil penelitian lebih lanjut mengenai moralitas yang ditegakkan dalam wujud hukuman disiplin yang dijatuhkan kepada pegawai yang melanggar aturan, apabila yang bersangkutan telah selesai menjalani hukuman disiplin tersebut, dan telah melewati masa evaluasi, tetap tidak menghalangi karir seseorang, ataupun promosi seseorang dalam jabatan struktural karena telah menjalani semua proses penjatuhan hukuman disiplin dan telah menunjukkan kinerja yang baik setelah proses hukdis selesai. Sehingga, masih terbuka peluang dan kesempatan seseorang untuk mendapatkan promosi dalam jabatan struktural.

Prinsip meritokrasi adalah kesempatan dan peluang yang sama bagi semua pegawai berdasarkan kemampuan dan kualifikasinya serta pertimbangan-

pertimbangan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tetapi memang sebaiknya tidak mengabaikan moralitas, apalagi ini terkait moralitas pejabat struktural, yang tentunya sangat berdampak bagi citra organisasi dan kepercayaan dari semua pihak.

5.2 Implikasi

Dengan ditemukannya permasalahan berdasarkan hasil penelitian terkait penerapan meritokrasi dalam penempatan pejabat struktural di Kabupaten Banyumas, maka beberapa rekomendasi dari penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengatasi permasalahan penerapan meritokrasi dalam penempatan pejabat struktural yang tidak berdasarkan bakat (*talent*) yang terdiri dari kemampuan dan kompetensi dan peningkatan dan pengembangan kompetensi, maka untuk selanjutnya ke depan perlu mempertimbangkan bakat dalam penempatan pejabat struktural, yang diukur melalui prosedur asesmen. Asesmen dilakukan secara menyeluruh tidak hanya untuk pejabat struktural, tetapi juga non struktural. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan pemetaan kualifikasi dan kompetensi dari semua pegawai, sebagai kaderisasi pegawai dalam jabatan struktural karena butuh regenerasi dalam jabatan struktural, sehingga dengan terbangunnya *database* ini memudahkan penempatan pegawai dalam jabatan struktural. Dengan asesmen, maka keadilan dan kesamaan peluang duduk dalam jabatan struktural berdasarkan kualifikasi dan kompetensinya benar-benar terwujud.

Dalam rangka penerapan meritokrasi ini juga, perlu dilakukan sosialisasi terus menerus oleh pihak-pihak yang berwenang, agar membuka wawasan dan

pandangan terkait meritokrasi. Bahwa kesamaan peluang, kesamaan kesempatan, kesamaan hak merupakan hal yang perlu diketahui agar tidak ada lagi persepsi yang salah dan prosedur yang salah dalam penempatan pejabat struktural.

2. Untuk mengatasi permasalahan penerapan meritokrasi dalam penempatan pejabat struktural yang tidak berdasarkan sikap yang benar (*right attitude*) yang meliputi aspek kognitif, afektif dan konatif, maka kedepannya juga perlu mempertimbangkan sikap yang benar dalam penempatan pejabat struktural. Karena subyektifitas terkait sifat tergolong cukup tinggi, tidak hanya sekedar data rekam jejak ataupun dari informasi dan klarifikasi kepada pimpinan unitnya, juga perlu alat ukur sebagaimana bakat di atas, diperlukan asesmen sebagai alat ukur yang tepat. Jangan sampai faktor *like or dislike* yang mendominasi sehingga menutup kesempatan seseorang yang benar-benar memiliki sikap yang benar ditunjang dengan kemampuan dan kualifikasi tinggi untuk duduk dalam jabatan struktural.
3. Untuk mengatasi permasalahan penerapan meritokrasi dalam penempatan pejabat struktural yang tidak berdasarkan kerja keras (*hard work*) yang terdiri dari kemampuan menyelesaikan tugas dalam waktu yang ditargetkan, menggunakan seluruh kemampuan/daya dan berupaya mencari alternatif pemecahan masalah, ke depannya harus lebih mempertimbangkan faktor kerja keras dalam penempatan pejabat struktural. Karena kerja keras yang diperlukan saat ini adalah yang mampu menghasilkan *output* kinerja yang mendukung kinerja organisasi serta mampu memberikan *problem solving*. Sementara ini,

alat ukur kerja keras masih belum jelas, baru melihat pada penyelesaian rutinitas kerja saja, sehingga perlu dicarikan standar dan acuan kerja keras yang bagaimana yang diharapkan untuk dijadikan pertimbangan dalam penempatan pejabat struktural. Selain itu, pengembangan inovasi sebagai alternatif pemecahan masalah, dan penganangan program *one agency one innovation* harus terus digalakkan seiring tuntutan masyarakat yang semakin banyak sehingga perlu dicarikan solusi cepat, tepat dan mempermudah dalam pelaksanaan pekerjaan.

4. Untuk mengatasi permasalahan penerapan meritokrasi dalam penempatan pejabat struktural yang tidak berdasarkan moralitas yang meliputi pengetahuan moral (*moral knowing*), perasaan moral (*moral feeling*), aksi moral (*moral action*), kedepannya lebih ketat dalam menerapkan moralitas dalam pemilihan dan penempatan pejabat struktural. Pengabaian moralitas tentunya tidak dibenarkan karena moralitas mencerminkan wajah dan citra dari pemerintah yang berdampak dari tingkat kepercayaan masyarakat. Apabila wajah dan citra ini jelek, tentunya akan mendapatkan respon negatif dan apapun yang dilakukan selalu dianggap salah. Pertimbangan moralitas tidak hanya yang melihat dari sisi hukuman disiplin yang ada saja, perlu juga mendengarkan dan memperhatikan aduan atau isu-isu terkait moralitas dan yang berkembang, dan perlu adanya klarifikasi ke berbagai pihak untuk mendapatkan informasi yang sebenar-benarnya.
5. Penerapan meritokrasi ternyata juga dipengaruhi oleh faktor politik dikarena pemerintahan tidak terlepas dari politik, dimana pucuk pimpinan bukan ASN

yang memiliki kepentingan politik. Sehingga penerapan meritokrasi harus menggunakan dasar *talent pool*. Sebagai langkah awal *talent pool* yaitu pelaksanaan asesmen secara bertahap, yang kemudian ditargetkan keseluruhan semua pegawai. Hasil asesmen dan *talent pool* ini digunakan untuk membangun *database* sistem merit. Apabila telah terbangun *database talent pool* tersebut, maka pemerintah kabupaten/kota mau tidak mau, siap tidak siap harus melaksanakan mekanisme sistem merit tersebut berdasarkan *database* tersebut dalam penempatan baik rotasi maupun promosi pejabat struktural.

6. Faktor terpenting dari penerapan meritokrasi lainnya adalah komitmen pimpinan dalam melaksanakan meritokrasi. Karena dengan adanya komitmen pimpinan, maka ada kepastian dan kesungguhan dalam melaksanakan sistem merit berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sehingga perlu terus dilakukan pemberian pemahaman baik melalui sosialisasi dan pemberian informasi baik melalui media *online* dan *offline* terkait pelaksanaan meritokrasi kepada seluruh jajaran pemerintah, juga kepada pihak-pihak dan *stakeholder* yang terkait termasuk juga jajaran legislatif, dan bekerja sama dengan instansi yang memiliki tugas dan fungsi terkait penerapan sistem merit. Harapannya dapat membuka wawasan terkait meritokrasi agar dapat terwujud pelaksanaannya di pemerintah kabupaten/kota terutama Kabupaten Banyumas.
7. Faktor lainnya adalah regulasi yang jelas dan tegas. Karena selama ini, regulasi yang ada dirasa masih kurang tegas untuk penerapan meritokrasi yang memuat *reward* dan *punishment* dalam hal penerapan sistem merit, sehingga walaupun

banyak faktor yang mempengaruhi penerapan sistem merit di kabupaten/kota, tetapi karena ada regulasi yang tegas, tentunya dapat membatasi faktor-faktor lain tersebut itu menjadi dominan sehingga penerapan meritokrasi bisa benar-benar terwujud.

8. Penelitian penerapan meritokrasi dalam penempatan pejabat struktural diharapkan mampu memberi gambaran pengembangan konsep atau teori manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi perencanaan khususnya penempatan pegawai (*placement*).

