

# Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Halifa Nurnadhifa <sup>(1)</sup>

Lilie Syahrina <sup>(2)</sup>

<sup>(1)(2)</sup>Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Depok  
e-mail: halifa.nurnadhifa@ui.ac.id

Diterima: 11 Juni 2021	Direvisi: 14 Juli 2021	Disetujui: 18 Juli 2021
------------------------	------------------------	-------------------------

## ABSTRACT

*Every government agency is mandated to manage HR management using a merit system to optimize the performance of Civil Servants (PNS). In merit system-based HR management, the potential and competence of civil servants are fundamental. The research has a purpose to examine the implementation of the merit system in the management of civil servants at the Ministry of Finance of the Republic of Indonesia. The level of application of the merit system at the Ministry of Finance in 2018 and 2019 was in category IV "Sangat Baik". Using a qualitative approach, this descriptive research collects qualitative data through the study of various books, literature, and relevant reports related to the issue being researched. The research found that the Ministry of Finance had been carried the merit system out in earnest in the management of its civil servants and supported by the commitment from the leadership of the Ministry of Finance.*

**Keywords:** *Competence; Management; Merit System; PNS*

## ABSTRAK

Setiap instansi pemerintah diamanatkan melakukan pengelolaan manajemen SDM menggunakan sistem merit untuk mengoptimalkan performa Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dalam pengelolaan SDM berbasis sistem merit, potensi dan kapasitas PNS menjadi hal yang fundamental. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah mengetahui implementasi sistem merit dalam Manajemen PNS di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Tingkat penerapan sistem merit di Kementerian Keuangan pada tahun 2018 dan 2019 berada pada kategori IV "Sangat Baik". Dengan pendekatan kualitatif, penelitian deskriptif ini mengumpulkan data kualitatif melalui telaah berbagai buku, literatur, dan laporan yang relevan terkait implementasi sistem merit di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Hasil penelitian menemukan bahwa implementasi sistem merit dalam Manajemen PNS di Kementerian Keuangan sudah dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan didukung dengan komitmen dari pimpinan Kementerian Keuangan.

**Kata kunci:** *Kompetensi; Manajemen; Sistem Merit; PNS*

## Pendahuluan

Berjalannya birokrasi di sebuah negara tidak luput dari peran aparatur negara di dalamnya. Sebagai salah satu unsur penggerak birokrasi, elemen sumber daya manusia (SDM) aparatur

menjadi hal yang penting untuk terus dikembangkan, sebagaimana performa dan kapasitas instansi pemerintah sangat dipengaruhi oleh kapasitas aparturnya (Setiyono, 2014). Hal tersebut sudah dituangkan dalam UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, di mana tingkat kepercayaan publik dan kinerja dari penyelenggara pelayanan publik senantiasa menjadi hal yang harus dipertanggungjawabkan. Selain itu, kinerja birokrasi juga dianggap merefleksikan tingkat kemajuan suatu negara (Moeheriono, 2014).

Dalam rangka mewujudkan birokrasi yang bersih, kompeten, dan melayani, diperlukan sebuah sistem yang dapat mengelola dan menempatkan orang-orang terbaik di dalam kursi birokrasi dari mulai proses rekrutmen hingga evaluasi atau yang dikenal dengan istilah manajemen ASN. Menurut UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara atau yang dikenal dengan sebutan UU ASN, manajemen ASN adalah sistem untuk mengelola ASN dalam rangka menjadikan pegawai ASN lebih profesional serta menanamkan nilai-nilai dasar etika ASN. Untuk dapat bertugas dengan optimal, pengelolaan ASN harus disesuaikan dengan Manajemen ASN yang berlandaskan sistem merit.

Sementara itu, sistem merit dalam UU ASN didefinisikan sebagai sistem pengelolaan ASN yang adil dan didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan performa. Sistem merit merupakan salah satu amanat dari UU ASN, sehingga pengelolaannya perlu diutamakan, terutama terkait dengan seleksi dan rekrutmen pegawai serta kompetensi dan penempatan ASN. Akan tetapi, penerapan sistem merit di Indonesia masih banyak menjumpai tantangan dan hambatan. Pasalnya, masih ditemukan banyak pelanggaran terkait netralitas dan profesionalitas ASN. ASN yang tidak netral, berprinsip senioritas, dan berpihak pada kepentingan penguasa akan melanggengkan struktur birokrasi yang gemuk dan tidak fleksibel terhadap perubahan, pelayanan publik yang lamban, bahkan budaya korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) dalam birokrasi pemerintah serta berisiko menimbulkan kerugian negara melalui pembengkakan anggaran belanja pegawai (Kompas.com, 2012; Widowati & Rimawati, 2012; Rosiadi *et al.*, 2018).

Selain itu, juga masih banyak ditemukan PNS yang berkinerja rendah dan berperilaku berdasarkan *rule-driven*, paternalistik, dan kurang profesional serta cenderung subjektif (Daryanto, 2007; Rosiadi *et al.*, 2018). Menurut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sekitar 64% PNS masih memiliki kualitas yang berada di bawah standar pada tahun 2016 (Rosiadi *et al.*, 2018). Masalah-masalah tersebut menandakan bahwa upaya perwujudan sistem merit pada manajemen PNS untuk mewujudkan PNS yang berkinerja tinggi dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang baik masih harus dioptimalkan oleh seluruh instansi pemerintah.

Sebagai salah satu instansi pemerintah, Kementerian Keuangan RI turut menerapkan sistem merit dalam mengelola SDM dan menjalankan kegiatan birokrasi. Bahkan, sistem merit menjadi bagian tidak terpisahkan dari transformasi Kementerian Keuangan. Data dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menunjukkan bahwa penerapan sistem merit di Kementerian Keuangan telah memasuki kategori IV “Sangat Baik” dengan poin sebesar 363 pada tahun 2018 dan 382,5 pada tahun 2019 dari skor maksimal 400 (Komisi Aparatur Sipil Negara, 2018; Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2019). Meskipun kategori ini tergolong “Sangat Baik”, yang artinya sebagian besar persyaratan sudah dipenuhi, bukan berarti pada kenyataannya sudah terbebas dari berbagai permasalahan. Lebih lanjut, KASN telah mengadakan pembinaan kepada Kementerian Keuangan terkait implementasi sistem merit. Pembinaan tersebut bertujuan untuk mengoptimalkan penerapan kebijakan penilaian secara mandiri oleh instansi terkait sekaligus membimbing pembuatan *road map* implementasi sistem merit lima dalam periode lima tahunan (Renstra Kemenkeu Tahun 2020-2024).

Pada tahun 2016 lalu, penelitian dengan masalah serupa pernah dilakukan oleh Meyrina pada konteks Kementerian Hukum dan HAM, di mana ditemukan bahwa implementasi sistem merit di Kementerian Hukum dan HAM pada tahun 2016 lalu masih belum disosialisasikan di unit-unit terkait dan belum mampu menunjukkan adanya peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, mengingat pentingnya bagi instansi pemerintah melakukan manajemen SDM menggunakan sistem merit sebagai solusi untuk mengoptimalkan performa ASN, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui implementasi sistem merit dalam manajemen PNS di Kementerian Keuangan dan dibatasi dengan ruang lingkup proses rekrutmen dan pengembangan karier agar strategi sistem merit yang diterapkan oleh Kementerian Keuangan RI dapat dijadikan acuan bagi instansi pemerintah lain dalam mengimplementasikan sistem merit.

### **Sistem Merit (*Merit System*)**

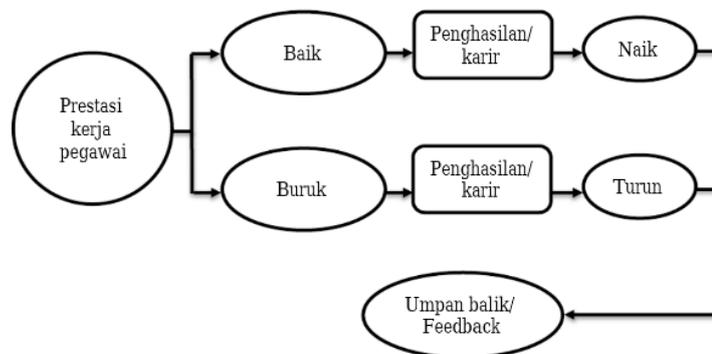
Penerapan sistem merit telah diamanatkan dalam UU ASN Pasal 1 ayat (22). Selaku lembaga yang berwenang melakukan pengawasan penerapan sistem merit, KASN mengeluarkan Peraturan Ketua KASN No. 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah sebagai penjabaran lebih lanjut dari UU ASN. Peraturan tersebut berisikan kriteria serta tata cara dalam mengukur capaian keberhasilan sistem merit pada instansi pemerintah.

Sistem ini ditujukan untuk memastikan jabatan yang ada di birokrasi pemerintah diduduki pegawai yang memenuhi persyaratan kualifikasi dan kompetensi (KASN, 2018). Lebih lanjut, diterapkannya sistem merit dalam manajemen ASN, menurut KASN, bertujuan untuk melakukan

rekrutmen, seleksi, dan promosi secara terbuka, melaksanakan hak dan kewajiban ASN dengan adil, serta mengatur segala sesuatu yang berkaitan dengan penghargaan dan hukuman bagi ASN dengan berlandaskan perilaku dan integritas yang tinggi dalam rangka mengembangkan performa ASN (KASN, 2018). Sementara itu, diterapkan sistem merit berlandaskan kepada prinsip-prinsip yang telah diatur dalam PP No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS.

### Manajemen SDM berdasarkan Sistem Merit

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), menurut Daly (2015), terdiri dari para profesional yang bekerja secara kooperatif dengan anggota organisasi berbakat lainnya sebagai upaya pencapaian visi dan misi, tujuan serta nilai organisasi (Daly, 2015). Terdapat enam prinsip yang menjadi nilai fundamental yang berpengaruh terhadap efektivitas SDM sektor publik yang berkualitas, yaitu (1) Responsif terhadap kehendak publik; (2) Keadilan sosial; (3) Fokus yang digerakkan oleh misi; (4) Kompetensi berbasis keterampilan dalam praktik kepegawaian; (5) Kompetensi SDM yang profesional; dan (6) Budaya organisasi berbasis etika (Daly, 2015). Menurut Daly (2015), penerapan prinsip kompetensi berbasis keterampilan dibutuhkan berkaca dari kritik atas sistem seleksi patronase masa lalu yang lebih mengutamakan siapa daripada apa yang calon pegawai ketahui, sehingga dalam sistem ini tidak ada lagi perekrutan berbasis politik, melainkan menjadi berbasis profesionalitas, bakat, kinerja, dan keterampilan (Daly, 2015).



**Gambar 1. Konsep Sistem Merit**

Sumber: Daryanto, 2007

Penerapan sistem merit dalam MSDM sektor publik di Indonesia diamanatkan dalam UU ASN Pasal 51. Penerapan sistem merit dapat meningkatkan kompetensi dan potensi para pegawai. Pegawai dengan kompetensi yang baik akan diberikan *reward*, sebaliknya pegawai yang memiliki kompetensi yang buruk akan diberikan *punishment*. Pemberian *reward* dan *punishment* tersebut dapat mempengaruhi kinerja serta motivasi pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai pelayan publik.

Dalam Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024, disebutkan bahwa salah satu dari Lima Tujuan Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024 yaitu “Birokrasi dan layanan publik yang *agile*, efektif, dan efisien”, yang diharapkan dapat mengoptimalkan kondisi instansi dan SDM, mengintegrasikan sistem informasi, membangun pengendalian serta pengawasan dalam instansi yang mumpuni, dan mengoptimalkan pelaksanaan tugas-tugas khusus yang diberikan. Dalam merealisasinya, Kementerian Keuangan mengeluarkan enam belas strategi, diantaranya meliputi moratorium rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), distribusi ulang SDM, dan penerapan *exit strategy* dalam menyiasati kebijakan *minus-growth*; pengembangan kapasitas dan *internal job vacancy* guna optimalisasi penataan komposisi *core-supporting* SDM; dan penerapan penyederhanaan birokrasi (*delayering*) (Renstra Kemenkeu Tahun 2020-2024).

### **Metode Penelitian**

Metodologi penelitian merupakan kumpulan teknik atau cara tertentu dalam penelitian yang dapat digunakan untuk menganalisis kehidupan sosial, mengumpulkan dan memperbaiki data, menganalisa data dan juga melaporkan hasil penelitian (Neuman, 2014). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif, yang menitikberatkan serta menjabarkan pemecahan masalah secara aktual. Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder, dengan teknik pengumpulan studi pustaka melalui studi penelaahan terhadap berbagai buku, literatur, dan laporan elektronik yang terkait implementasi sistem merit di Kementerian Keuangan.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

#### **Proses Rekrutmen CPNS di Kementerian Keuangan**

Kementerian Keuangan mengimplementasikan Sistem Sel setiap kali melakukan proses rekrutmen, yaitu dengan pembentukan tim-tim kerja yang bertugas melaksanakan seluruh tahapan seleksi masing-masing untuk dipertanggungjawabkan kepada ketua Panitia Pusat Rekrutmen. Dengan menggunakan Sistem Sel, diharapkan dapat menghindari adanya KKN dalam proses rekrutmen. Setiap calon pegawai akan dihadapkan pada beberapa rangkaian seleksi, mulai dari seleksi administrasi, tes tertulis seperti tes kompetensi dasar (TKD) dan psikotes, tes kesehatan jasmani, wawancara, hingga tahap terakhir yaitu pemberkasan.

#### **Rekrutmen CPNS Kementerian Keuangan tahun 2021**

Berbeda dari tahun-tahun sebelumnya, rekrutmen CPNS melalui jalur umum tidak diberlakukan oleh Kementerian Keuangan di tahun 2021. Sebaliknya, Kementerian Keuangan

hanya membuka rekrutmen CPNS yang merupakan tamatan Politeknik Keuangan Negara Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (PKN-STAN) di tahun 2021 (Sembiring, 2020). Keputusan ini dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan salah satu strategi pencapaian arah kebijakan Renstra Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024, yaitu kebijakan *minus-growth*.

Kebijakan ini dilaksanakan secara konsisten selama lima tahun untuk menjadikan Kementerian Keuangan sebagai instansi yang efisien dan dapat menggunakan teknologi informasi secara optimal serta memiliki rasio belanja pegawai efektif. Selama 2020-2024, diharapkan terjadi penurunan jumlah pegawai per tahun sebesar 800 sampai dengan 1.800 orang. Salah satu bentuk pelaksanaan kebijakan tersebut adalah dengan diterapkannya moratorium rekrutmen CPNS. Dengan kebijakan tersebut, maka pemenuhan kebutuhan SDM selama periode 2020-2024 akan dioptimalkan dengan melaksanakan distribusi ulang pegawai di dalam unit/satuan kerja yang memiliki kebutuhan SDM mendadak secara bertahap, mengembangkan kompetensi pegawai, dan dimungkinkan dilakukannya perekrutan terbatas Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) jika kebutuhan kompetensi tertentu tidak dapat dipenuhi dari SDM internal organisasi.

Meskipun moratorium tersebut berlaku bagi CPNS hingga tahun 2024, namun moratorium mahasiswa PKN STAN hanya diberlakukan di tahun 2020, meskipun dapat Kembali diterapkan jika dibutuhkan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam proses rekrutmen CPNS, Kementerian Keuangan menerapkan sistem *close recruitment*. Sistem *close recruitment* merupakan sistem di mana perekrutan pegawai hanya ditujukan kepada orang-orang tertentu yang berasal dari golongan internal (Fauziyah, 2015). PKN STAN sendiri merupakan sekolah kedinasan di bawah Kementerian Keuangan (Idris, 2020). Dengan menerapkan sistem *close recruitment*, Kementerian Keuangan dapat mengetahui dan membentuk kompetensi yang dimiliki CPNS. Kelak, Kementerian Keuangan juga akan melakukan orientasi kepada lulusan PKN STAN yang telah dinyatakan lulus sebagai CPNS sebelum menjalankan tugasnya (Azanella, 2018).

### **Pengembangan Karier di Kementerian Keuangan**

Sebagai upaya optimalisasi pengelolaan keuangan negara, Kementerian Keuangan melakukan strategi pengembangan pemimpin-pemimpin di Kementerian Keuangan dengan Leadership Development Programs (KLDP). Dengan mengacu pada *Leadership Framework* yang dimiliki Kementerian Keuangan, program pengembangan ini dilakukan dalam rangka menghasilkan pemimpin yang sesuai dengan kriteria dan kapasitas tertentu, di mana *Leadership Framework* yang dimiliki telah disesuaikan dengan jenis dan tingkat jabatan yang ada di Kementerian Keuangan.



**Gambar 2. Leadership Framework Kementerian Keuangan**

Sumber: Kementerian Keuangan, 2019

Performa dan kapasitas, baik teknis, dan sosial budaya, menjadi hal yang fundamental di dalam pengelolaan SDM berbasis sistem merit. Sebagai bentuk perwujudan komitmen dalam pelaksanaan sistem merit, Kementerian Keuangan menetapkan dua strategi, yaitu pengembangan kapasitas dan pengembangan karier. Pelaksanaan strategi-strategi tersebut diiringi dengan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan terhadap kebijakan yang ada untuk memastikan para pegawai tertata dengan baik.

Kementerian Keuangan terus mengupayakan pengembangan kapasitas SDMnya dalam rangka optimalisasi peningkatan performa dan efisiensi. Kapasitas SDM merupakan kemampuan kerja yang meliputi aspek pengetahuan dan keterampilan, serta sikap yang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi. Berbagai program pendidikan dan pelatihan (diklat) dikembangkan, baik melalui metode tatap muka maupun *blended learning* dan *fully e-learning*. *Outcome* dari program diklat tersebut diukur melalui indikator Nilai Peningkatan Kompetensi SDM. Berdasarkan Renstra Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024, peningkatan kapasitas pegawai selalu mendapatkan nilai yang melebihi target, hingga berhasil mencapai skor 39,58 dari skor maksimal 40,00 pada tahun 2017. Oleh karena itu, sejak tahun 2018, indikator yang digunakan diubah menjadi Persentase Alumni pegawai Kementerian Keuangan yang Meningkatkan Kinerjanya. Adapun realisasi persentase alumni yang meningkat kinerjanya, berdasarkan Renstra Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024, pada tahun 2018 realisasi presentase alumni pegawai sebesar 91,53% dan di tahun 2019 meningkat menjadi 96,03% (Renstra Kemenkeu Tahun 2020-2024).

Upaya-upaya pengembangan kapasitas ini dilakukan terutama untuk merealisasikan komposisi pegawai yang melaksanakan tugas dan fungsi-fungsi vital dibandingkan dengan fungsi pendukung pada setiap unit eselon I. Data jumlah pegawai Kementerian Keuangan per 1 November 2019 menunjukkan angka sebanyak 79.620 orang, di mana sebanyak 13.022 orang diantaranya merupakan pejabat struktural dan sisanya merupakan non pejabat struktural (Kementerian

Keuangan, 2019). Berdasarkan Renstra Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024, komposisi pegawai saat ini secara agregat berada pada proporsi 60:40 antara pegawai yang melaksanakan tugas dan fungsi vital dengan yang fungsi pendukung dan hendak mencapai proporsi 70:30 pada tahun 2024.

Upaya pencapaian hal tersebut dilaksanakan dengan *Internal Job Vacancy* sebagai sarana dalam mengoptimalkan pemenuhan kebutuhan pegawai dengan melakukan distribusi ulang pegawai di dalam lingkungan Kementerian Keuangan. Upaya tersebut diiringi dengan maksimalisasi fungsi-fungsi dan *tools* pengelolaan SDM yang ada sekaligus memperhatikan penerapan *delayering* serta percepatan pengembangan jabatan fungsional. Kehadiran mekanisme ini membawa harapan dan dampak yang baik di dalam melaksanakan proses perkembangan karier, kompetensi, dan potensi pegawai. Hal ini dikarenakan kesempatan bagi para pegawai akan terbuka semakin luas dalam memilih dan menentukan karier yang sesuai dengan minat, bakat, dan latar belakang pendidikan.

Di sisi lain, pengembangan karier di Kementerian Keuangan dilakukan dengan memanfaatkan sistem transformasi digital yang dikembangkannya sejak tahun 2019. Berdasarkan Renstra Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024, sangat dibutuhkan penguatan penggunaan teknologi informasi pendukung dalam setiap proses pengembangan demi menunjang terjadinya peningkatan efektivitas sekaligus penerapan budaya *learning organization* (Renstra Kemenkeu Tahun 2020-2024).

Dengan transformasi digital, ditargetkan terjadi penyempurnaan aplikasi Manajemen Talenta, serta integrasi data pegawai dengan aplikasi Manajemen Talenta. Manajemen Talenta merupakan *tools* Kementerian Keuangan dalam melakukan pengelolaan dan pengembangan karier para ASN di Kementerian Keuangan yang telah dimulai sejak tahun 2016. Manajemen Talenta dimaksud dilakukan untuk mengelola PNS Kementerian Keuangan, mulai dari tahap pencarian, pengelolaan, pengembangan, hingga mempertahankan agar memastikan pencapaian visi dan misi, serta strategi jangka panjang dapat berjalan dengan optimal. Sebagai bentuk komitmen pimpinan dalam Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan, maka penerapan sistem ini dilakukan secara serentak di semua tingkat Kementerian Keuangan dalam melaksanakan kegiatan promosi dan pengisian jabatan strategis, dengan memperhatikan implementasi *delayering*.

Dalam melaksanakan manajemen talenta, Kementerian Keuangan telah membangun berbagai infrastruktur terkait, diantaranya: (1) jabatan target; (2) profil talent; (3) forum pimpinan; (4) mentor; (5) program pengembangan talent; (6) panel dan tim penilaian kinerja; (7) basis data; (8) laman; dan (9) anggaran (Kementerian Keuangan, 2019). Dengan infrastruktur yang

dimilikinya, Kementerian Keuangan memiliki kemudahan dalam melaksanakan manajemen talenta secara tepat, dari mulai informasi mengenai jabatan dan calon *talent*, bimbingan dan penilaian, serta pendanaan.

Di tahap pertama manajemen talenta, Kementerian Keuangan melakukan analisis kebutuhan *talent*. Dalam menganalisis kebutuhan *talent*, Kementerian keuangan melakukan identifikasi jabatan target. Identifikasi jabatan target dilakukan dengan cara menentukan besaran kebutuhan *talent* sebelum Kementerian Keuangan mengelola dan mengembangkannya, hingga akhirnya dilakukan analisis atas rasio besaran kebutuhan *talent* dengan jabatan kosong yang ditargetkan dalam manajemen talenta. Pada tahap berikutnya, Kementerian Keuangan melakukan identifikasi calon *talent*, yang terdiri atas pemetaan pejabat atau pegawai, seleksi *track record* dan integritas. Tahap ini dilakukan dalam rangka memastikan calon *talent* memiliki integritas tinggi dan tidak pernah terlibat dalam hukuman disiplin kategori *fraud*. Selain itu, identifikasi calon *talent* juga dilakukan dengan tahap seleksi administrasi, dan penetapan calon *talent* dengan menyelenggarakan forum pimpinan.



**Gambar 3. Boks Pemetaan Pegawai Kementerian Keuangan Berdasarkan Kompetensi dan Kinerja**

Sumber: Kementerian Keuangan, 2019

Dalam melakukan pemetaan pegawai, Kementerian Keuangan memperhatikan tiga komponen utama, yaitu kualifikasi, kompetensi, dan juga kinerja pegawai, dengan cara membagi pegawai menjadi sembilan boks berdasarkan tingkat kompetensi dan kinerja yang dimilikinya, sebagaimana sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 130/KMK.01/2013 tentang Penataan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pegawai yang berada pada boks IX berkesempatan untuk dipromosikan pada jabatan satu tingkat di atasnya. Sementara itu, pegawai yang berada pada boks VII, VIII, dan IX berkesempatan untuk melakukan mutasi pada jabatan yang berada di dalam maupun di luar Kementerian Keuangan (Kementerian Keuangan, 2019).

Tahapan berikutnya adalah Kementerian Keuangan menyelenggarakan forum pimpinan. forum pimpinan terdiri atas pusat dan unit, di mana para pejabat di dalamnya memiliki kewenangan dalam menetapkan jabatan target dan penetapan *talent*. Setelah ditetapkan, Kementerian keuangan memfasilitasi beberapa mentor bagi *talent* terpilih untuk mendapatkan beberapa program pengembangan. Selain itu, juga diberikan program pengembangan secara individu melalui Individual Development Plan dan program pengembangan dalam bentuk pelatihan, seperti pemberian tugas, *shadowing*, dan *sharing session* bertemakan kepemimpinan (Kementerian Keuangan, 2019).

Di tahap terakhir, Kementerian Keuangan melakukan tahap evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan mempertimbangkan capaian performa *talent*, peningkatan kapasitas *talent*, dan juga wawancara. Hasil dari evaluasi ini dimasukkan ke dalam tiga kategori berdasarkan hasil perolehan nilai: (1) *ready now* (80 - 100); (2) *need development* (60 - 79,99); dan (3) *exit* (<60). *Talent* yang mendapatkan nilai minimal 80 akan ditempatkan pada jabatan sesuai target dan kapasitasnya berdasarkan hasil pembahasan yang dilakukan panitia seleksi (Kementerian Keuangan, 2019).

Meskipun dalam pelaksanaan manajemen talenta telah terstruktur dengan baik, masih terdapat beberapa tantangan yang dihadapi Kementerian Keuangan dalam menjalankan manajemen talentanya. Tantangan tersebut diantaranya terdiri atas: (1) Rasio kader yang tinggi; (2) Sebaran wilayah yang luas; (3) integrasi sistem teknologi antar-unit; (4) keberagaman kapasitas karena *holding type organization*; (5) pimpinan sebagai *human resource manager* (Kementerian Keuangan, 2019).

Terlepas dari hal tersebut, implementasi sistem merit di lingkungan Kementerian Keuangan relatif sudah membawa hasil yang menggembirakan. Hal tersebut dibuktikan dengan penilaian KASN terhadap implementasi sistem merit di Kementerian yang menunjukkan tren positif pada tahun 2018 dan 2019, yaitu meningkat dari skor 363 menjadi 382,5 dari skor maksimal 400. Hal tersebut menggambarkan bahwa penerapan prinsip merit di Kementerian Keuangan sudah dilakukan terhadap seluruh aspek manajemen ASN sebagaimana yang disyaratkan oleh KASN. Aspek tersebut diantaranya: (1) perencanaan kebutuhan asn; (2) pengadaan asn; (3) pengembangan karir dan peningkatan kompetensi; (4) mutasi dan promosi; (5) manajemen kinerja; (6) penggajian, penghargaan dan disiplin; (7) perlindungan dan pelayanan; dan (8) sistem pendukung. Berdasarkan hasil penilaian pada seluruh aspek manajemen ASN tersebut, Kementerian Keuangan berhasil meraih peringkat pertama sebagai kementerian terbaik dalam menerapkan sistem merit pada 25 September 2019 melalui Keputusan KASN No-01/KEP KASN/ C/IX/2019 (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2019).

## Simpulan

Kementerian Keuangan telah menerapkan sistem merit dengan baik dalam pengelolaan SDMnya, dimulai dari tahapan seleksi rekrutmen, penataan pegawai melalui pengembangan kompetensi, pengembangan karier, hingga promosi pegawai. Manajemen Talenta dalam Manajemen PNS dan implementasi sistem merit di Kementerian Keuangan sudah dilaksanakan dengan baik dan mendapatkan komitmen dari pimpinan Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan diharapkan dapat mengoptimalkan pengembangan kinerja program dan infrastruktur terkait pengembangan kompetensi dan pengembangan karier yang ada serta mengendalikan tantangan-tantangan Manajemen Talenta, di samping terus mengencangkan pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan untuk memastikan pengelolaan SDM dan implementasi sistem merit terhadap seluruh unit yang terdapat di Kementerian Keuangan dapat mencapai sasaran yang diharapkan. Penelitian lanjutan yang lebih komprehensif dengan melibatkan aparat Kementerian Keuangan secara langsung sebagai informan dan respon penelitian dibutuhkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih akurat dan menyeluruh terkait implementasi sistem merit pada manajemen PNS di Kementerian Keuangan.

## Daftar Pustaka

- Azanella, L. A. 2018, Desember 18. *Lulusannya Banyak Jadi CPNS Kemenkeu, PKN STAN Bukan Sekolah Ikatan Dinas*. Kompas.com: <https://edukasi.kompas.com/read/2018/12/18/16231051/lulusannya-banyak-jadi-cpns-kemenkeu-pkn-stan-bukan-sekolah-ikatan-dinas?page=all> diakses pada 4 Juni 2021.
- Daly, J. L. 2015. *Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practices*. New York: Routledge.
- Daryanto, A. 2007. Merit System dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 1, 1-10.
- Fauziyah, S. 2015. Sistem Rekrutmen Karyawan dalam Perspektif Syariah pada Pand's Collection Pandanaran Semarang. Program Studi Ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Ilham, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
- Idris, M. 2020, September 20. *Berapa Gaji Lulusan PKN STAN Setelah Diangkat CPNS?* Kompas.com: <https://money.kompas.com/read/2020/09/20/070600226/berapa-gaji-lulusan-pkn-stan-setelah-diangkat-cpns?page=all#page2> diakses pada 3 Juni 2021.
- Irfan, M. 2018. Analisis Pemberian Tunjangan Kinerja di Lingkungan Pemerintah Daerah. *Civil Service*, 12, 69-82.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2020. Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://kemenkeu.go.id/media/15894/rencana-strategis-kementerian-keuangan-2020-2024.pdf> diakses pada 4 Juni 2021.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2019, September 30. *Kemenkeu Terima Penghargaan sebagai Kementerian dengan Sistem Merit Terbaik*. kemenkeu.go.id: <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/kemenkeu-terima-penghargaan-sebagai-kementerian-dengan-sistem-merit-terbaik/> diakses pada 6 Juni 2021.

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2019, Oktober 24. *Sistem Merit Kementerian Keuangan*. Menpan.go.id: <https://www.menpan.go.id/site/download/file/6168-1-sistem-merit-kementerian-keuangan> diakses pada 6 Juni 2021.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.01/2020 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. 2018. *Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)* (1st ed.). Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).
- Kompas.com. 2012, Mei 3. *Birokrasi Terlampau Gemuk*. Kompas.com: <https://nasional.kompas.com/read/2012/05/03/10003045/~Nasional> diakses pada 5 Juni 2021.
- Moehariono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (2nd ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches (7th Edition)*. New York: Pearson Education Limited.
- Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Lembaran Negara Republik Indonesia (LNRI) Tahun 2009 Nomor 112, dan Tambahan Lembaran Negara (TLN) Nomor 5038.
- Republik Indonesia. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia (LNRI) Tahun 2014 Nomor 6, dan Tambahan Lembaran Negara (TLN) Nomor 5494.
- Rosiadi, A., Setiawan, M., & Moko, W. 2018. Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan (JMDK)*, 6, 156-169.
- Setiyono, B. 2014. *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik: Prinsip-Prinsip Manajemen Pengelolaan Negara Terkini*. Yogyakarta: CAPS (Center Of Academic Publishing Service).
- Sembiring, L. J. 2020, Desember 29. *Sorry Ya, Formasi CPNS Kemenkeu 2021 Hanya untuk Lulusan STAN*. CNBC Indonesia: <https://www.cnbcindonesia.com/news/20201229184111-4-212381/sorry-ya-formasi-cpns-kemenkeu-2021-hanya-untuk-lulusan-stan> diakses pada 5 Juni 2021.
- Widowati, D. A., & Rimawati. 2012, Juni. Problematika dalam Manajemen Kepegawaian Daerah (Issues on Regional Civil Service Management). *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 6, 49-61.