

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN APARATUR SIPIL  
NEGARA MELALUI SISTEM MERIT**

**(Studi di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara)**

**SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI TUGAS AKHIR GUNA  
MEMPEROLEH GELAR SARJANA HUKUM**

Oleh:

**ARYA ALVESALDY**

**1806200049**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS HUKUM**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2022**



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar diabdikan honor dan langganah

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS HUKUM**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019  
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003  
<https://fahum.umsu.ac.id> [fahum@umsu.ac.id](mailto:fahum@umsu.ac.id) [fahum](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA**  
**UJIAN MEMPERTAHANKAN SKRIPSI SARJANA**  
**BAGI MAHASISWA PROGRAM STRATA I**

Panitian Ujian Sarjana Strata I Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Kamis, 22 Desember 2022, Jam 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, menimbang:

**MENETAPKAN**

**NAMA** : ARYA ALVESDALDY  
**NPM** : 1806200049  
**PRODI/BAGIAN** : HUKUM / HUKUM ADMINISTRASI NEGARA  
**JUDUL SKRIPSI** : IMPLEMENTASI MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI SISTEM MERIT ( Studi di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara)

Dinyatakan : ( A- ) Lulus Yudisium dengan predikat Sangat Baik  
( ) Lulus Bersyarat, memperbaiki/Ujian Ulang  
( ) Tidak Lulus

Setelah lulus, dinyatakan berhak dan berwenang mendapatkan gelar Sarjana Hukum (SH) dalam Bagian Hukum Administrasi Negara

**PANITIA UJIAN**

**Ketua**

Dr. FAISAL, S.H., M.Hum  
NIDN. 0122087502

**Sekretaris**

Dr. ZAINUDDIN, S.H., M.H  
NIDN. 0118047901

**ANGGOTA PENGUJI:**

1. BURHANUDDIN, S.H., M.H
2. Dr. ISNINA, S.H., M.H
3. BENITO ASDHIE KODIYAT MS, S.H., M.H

- 1.
- 2.
- 3.



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menulis surat ini agar disertai nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

## UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA FAKULTAS HUKUM

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019  
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<https://fahum.umsu.ac.id> [fahum@umsu.ac.id](mailto:fahum@umsu.ac.id) [fahumsumedan](#) [umsuamedan](#) [umsuamedan](#) [umsuamedan](#)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENDAFTARAN UJIAN SKRIPSI


Pendaftaran Skripsi Sarjana Strata I Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, bagi:

**NAMA** : ARYA ALVESDALDY  
**NPM** : 1806200049  
**PRODI/BAGIAN** : HUKUM / HUKUM ADMINISTRASI NEGARA  
**JUDUL SKRIPSI** : IMPLEMENTASI MANAJEMEN APARATUR SIPIL  
NEGARA MELALUI SISTEM MERIT ( Studi di Dinas  
Kesehatan Provinsi Sumatera Utara)  
**PENDAFTARAN** : TANGGAL 25 OKTOBER 2022

Dengan diterimanya Skripsi ini, sesudah lulus dari Ujian Skripsi penulis berhak memakai gelar:

### SARJANA HUKUM (S.H)

Diketahui  
DEKAN FAKULTAS HUKUM

  
Dr. FAISAL, S.H., M.Hum  
NIDN. 0122087502

PEMBIMBING

  
BENITO ASDHIE KODIYAT MS, S.H., M.H  
NIDN. 0110128801

Unggul | Cerdas | Terpercaya





**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar dibubuhkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

**FAKULTAS HUKUM**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<https://fahum.umsu.ac.id> [fahum@umsu.ac.id](mailto:fahum@umsu.ac.id) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING**

**NAMA : ARYA ALVESALDY**  
**NPM : 1806200049**  
**PRODI/BAGIAN : HUKUM / HUKUM ADMINISTRASI NEGARA**  
**JUDUL SKRIPSI : IMPLEMENTASI MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI SISTEM MERIT (Studi di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara)**

Disetujui Untuk Disampaikan kepada  
Panitia Ujian Skripsi

Medan, 21 Oktober 2022

**DOSEN PEMBIMBING**

**UMSU**

**BENITO ASDHIE KODIYAT M.S., S.H., M.H**

**NIDN. 0110128801**

Unggul | Cerdas | Terpercaya



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Dilarang menyalin surat ini agar diadukan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS HUKUM**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019  
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003  
<https://fahum.umsu.ac.id> [fahum@umsu.ac.id](mailto:fahum@umsu.ac.id) [fahumedsu](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#)

**PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Nama : **ARYA ALVESALDY**  
NPM : **1806200049**  
Fakultas : **HUKUM**  
Program Studi : **HUKUM**  
Bagian : **HUKUM ADMINISTRASI NEGARA**  
Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN APARATUR SIPIL  
NEGARA MELALUI SISTEM MERIT (Studi di Dinas  
Kesehatan Provinsi Sumatera Utara)**

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila ternyata di kemudian hari skripsi ini diketahui merupakan hasil plagiat atau merupakan karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Medan, 21 Oktober 2022

Saya yang menyatakan,



**ARYA ALVESALDY**

NPM. 1806200049





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBRANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS HUKUM**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019  
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003  
http://fahum.umsu.ac.id fahum@umsu.ac.id umsumedan umsumedan umsumedan umsumedan

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**KARTU BIMBINGAN SKRIPSI MAHASISWA**

NAMA : ARYA ALVESALDY  
NPM : 1806200049  
PRODI/BAGIAN : HUKUM/ HUKUM ADMINISTRASI NEGARA  
JUDUL SKRIPSI : IMPLEMENTASI MANAJEMEN APARATUR SIPIL  
NEGARA MELALUI SISTEM MERIT (Studi di Dinas  
Kesehatan Provinsi Sumatera Utara)  
Pembimbing : BENITO ASDHIE KODIYAT M.S, S.H., M.H

TANGGAL	MATERI BIMBINGAN	TANDA TANGAN
20 April 2022	Penyerahan <del>Skripsi</del> proposal Skripsi	
27 Juli 2022	Bimbingan proposal Skripsi 1	
8 Agustus 2022	Bimbingan Rumusan Masalah	
10 Agustus 2022	Revisi Proposal Skripsi 1	
15 Agustus 2022	Revisi Latar Belakang 1	
18 Agustus 2022	Acc <del>dan</del> Seminar Proposal Skripsi	
8 September 2022	Seminar Proposal Skripsi	
7 Oktober 2022	Bimbingan Skripsi 1	
13 Oktober 2022	Revisi Abstrak dan Halaman Skripsi	
15 Oktober 2022	Revisi Daftar Pustaka	
20 Oktober 2022	Bimbingan Skripsi 2	
25 Oktober 2022	Bedah Buku dan Acc Skripsi	

Diketahui,  
DEKAN FAKULTAS HUKUM

(Dr.FAISAL,SH.,M.Hum)

DOSEN PEMBIMBING

(BENITO ASDHIE KODIYAT, S.H.,M.H)

## ABSTRAK

### IMPLEMENTASI MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI SISTEM MERIT (Studi di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara)

**ARYA ALVESALDY**  
**NPM: 1806200049**

Pengembangan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Namun, kondisi saat ini masih memperlihatkan adanya berbagai upaya serta kendala dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara. Penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara adalah sebagai upaya dalam mewujudkan reformasi birokrasi. Tujuan sistem merit adalah menciptakan birokrasi pemerintahan yang berlandaskan pada sistem merit serta profesionalitas baik secara karakteristik, berkinerja tinggi, kualifikasi dan kompetensi, pengisian jabatan struktural, pelayanan publik, netral, bebas dari korupsi, kolusi, nepotisme, serta bebas dari adanya intervensi politik berdasarkan perspektif UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana Implementasi berbasis penerapan Manajemen Aparatur Sipil Negara melalui Sistem Merit di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: Jenis Penelitian hukum empiris (empiris normatif) dengan data sekunder yang diperoleh melalui studi kepustakaan (*library research*) dan data diolah dengan menggunakan analisis kualitatif dengan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis ataupun secara lisan melalui pengamatan dan wawancara terhadap objek yang diteliti.

Berdasarkan hasil penelitian, sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara berlandaskan sistem merit sudah diterapkan ditubuh instansi Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara seperti monitoring kepada pegawai dalam melaksanakan evaluasi kerja serta upaya pembangunan dibidang kesehatan guna menciptakan masyarakat yang sehat dengan kesehatan yang prima berdasarkan visi dan misi. Namun, terdapat kendala seperti kurangnya pengetahuan para pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara mengenai sistem merit ini baik dari pegawai yang lama ataupun yang baru padahal sudah tertuang pada Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil negara serta keterbatasan kemampuan pengelola pegawai dalam menyiapkan prasyarat yang diperlukan dikarenakan beberapa faktor seperti adanya wabah Covid-19 serta masih kurangnya pemahaman pengelolaan pegawai, pegawai belum menguasai sepenuhnya pengetahuan yang berkaitan dengan pelaksanaan penerapan sistem merit sehingga masih belum sepenuhnya mencapai kata sempurna.

**Kata Kunci :** Impelemtasi, Manajemen, Aparatur Sipil Negara, Sistem Merit.

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Pertama-tama dan paling utama saya ucapkan rasa syukur atas kehadiran Allah SWT yang Maha pengasih dan Maha penyayang dan atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi ini bisa terselesaikan. Skripsi merupakan salah satu persyaratan bagi setiap mahasiswa yang ingin menyelesaikan studinya di Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Sehubungan dengan itu, disusun skripsi yang berjudul **“IMPLEMENTASI MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI SISTEM MERIT (STUDI DI DINAS KESEHATAN PROVINSI SUMATERA UTARA)”**.

Dengan selesainya skripsi ini, perkenankan saya ucapkan terima kasih dengan setulus hati kepada Ayahanda Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Prof. Dr. Agussani, M.AP atas kesempatan dan kemudahan fasilitas yang diberikan untuk mengikuti dan dapat menyelesaikan pendidikan program sarjana ini. Ayahanda Dekan Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dr. Faisal, S.H., M.Hum. atas kesempatan dan menjadi kebanggaan sebagai Mahasiswa Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Demikian juga kepada Ayahanda Wakil Dekan I Dr. Zainuddin, S.H., M.H. dan Ibunda Atikah Rahmi, S.H., M.H.

Terima kasih yang sebesar-besarnya dan hormat saya kepada Bapak Benito Ashdie Kodiyat MS, S.H., M.H. selaku Dosen Pembimbing saya yang penuh



perhatian dan ketulusan yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada saya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Tidak lupa juga saya ucapkan terima kasih kepada seluruh Dosen Pengajar di Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara khususnya kepada Bapak Andryan, S.H., M.H. selaku Kepala Bagian HTN/HAN atas bantuan serta motivasi beliau yang diberikan kepada saya.

Tidak lupa juga terima kasih yang teristimewa saya ucapkan kepada kedua orang tua saya, Faisal Malay (Ayah), Vera Yanti Yusnita (Mama), dan kepada Anggi Karina, S.H., M.H. (Kakak), Alvin Alvesaldy (Adik), Aditia Faisal (Adik) yang selalu mendukung serta menyemangati saya baik secara moril maupun materil dalam pembuatan serta pengerjaan skripsi ini sampai selesai. Terima kasih juga kepada Komunitas Debat Hukum Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (KDH FH UMSU) selaku wadah saya belajar serta berproses semasa berorganisasi, dan tidak lupa pula kepada para teman-teman panitia Democracy Not Found (DNF) yang telah bersama-sama membuat sebuah acara sehingga menciptakan kenangan manis di akhir masa perkuliahan ini.

Tiada gedung yang paling indah, kecuali persahabatan. Untuk itu, dalam kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih juga yang sebesar-besarnya kepada rekan-rekan seperjuangan saya dari awal masa perkuliahan hingga sampai pada penyusunan skripsi ini, yakni Farhan At-thariq, Wais Al-qadri, Yasser Atmanegara, Muammar Zain yang selalu mengingatkan saya untuk menyelesaikan skripsi saya dimanapun dan kapanpun.

Akhir kata, saya meminta maaf jika ada kesalahan baik tulisan maupun lisan yang sekiranya tidak berkenan di dalam hati saudara dan saudari sekalian. Sekali

lagi, saya ucapkan terima kasih. Semoga kita semua dalam menjalani kehidupan diberkahi dan diberi perlindungan oleh Allah SWT, Aamiin.

*Nuuun, Wal Qolami wa ma Yashthuruun*

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, 10 September 2022

**Hormat saya**

**Penulis,**

**ARYA ALVESALDY**

**NPM: 1806200049**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
1. Rumusan Masalah .....	13
2. Faedah Penelitian .....	13
B. Tujuan Penelitian .....	14
C. Definisi Operasional.....	14
D. Keaslian Penelitian.....	16
E. Metode Penelitian.....	17
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	17
2. Sifat Penelitian .....	18
3. Sumber Data.....	18
4. Alat Pengumpul Data .....	19
5. Analisis Data .....	19
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Sistem Merit .....	21
B. Aparatur Sipil Negara.....	25
C. Manajemen Aparatur Sipil Negara.....	29
D. Tinjauan Umum Tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara Dan Sistem Merit .....	33



### **BAB III : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

- A. Manajemen Sistem Merit dalam Upaya Pengembangan Reformasi dan Birokrasi di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara .....39
- B. Penerapan Sistem Merit di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara Menurut Undang-Undang Aparatur Sipil Negara .....51
- C. Hambatan dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara Berdasarkan Sistem Merit .....59

### **BAB IV : KESIMPULAN DAN SARAN**

- A. Kesimpulan ..... 70
- B. Saran.....71

### **DAFTAR PUSTAKA**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar belakang**

Indonesia merupakan negara hukum sebagaimana yang terdapat dalam Pasal 1 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Cita negara hukum itu untuk pertama kalinya dikemukakan oleh Plato dan kemudian dipertegas oleh Aristoteles<sup>1</sup>. Dalam membentuk penyelenggara negara yang memiliki integritas tinggi perlu adanya hukum di bidang kepegawaian yang mengatur tentang penyelenggaraan pemerintahan berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Pemerintah selaku badan penyelenggara negara telah mengesahkan Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara atau disingkat dengan ASN. Tujuan dari Undang-Undang ASN itu sendiri adalah melahirkan aparatur negara yang mempunyai independensi, netralitas, kompetensi, kinerja dan produktivitas kerja, integritas, kesejahteraan, kualitas pelayanan publik, dan pengawasan serta akuntabilitas.

Adanya hukum di bidang kepegawaian ini dapat melancarkan hubungan antara penguasa negara dengan rakyatnya, dimana Aparatur Sipil Negara sebagai salah satu faktor yang mendukung adanya kelancaran proses penyelenggaraan pemerintah dalam rangka mewujudkan tujuan nasional yang merupakan cita-cita bangsa. Salah satu unsur penyelenggaraan yang perlu untuk mendapatkan perhatian adalah penataan aparatur pemerintah yang meliputi penataan kelembagaan

---

<sup>1</sup> Ni'matul Huda. 2005. *Negara Hukum Demokrasi dan Judicial Review*. Yogyakarta: UII Press, Halaman 1.

birokrasi pemerintahan, sistem, dan penataan manajemen sumber daya kepegawaian<sup>2</sup>.

Pengembangan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Namun, kondisi saat ini masih memperlihatkan adanya berbagai upaya dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara, yaitu: **Pertama**, penyusunan kebijakan pengembangan kepegawaian saat ini belum didasarkan kepada Analisa dan kebutuhan pendidikan dan pelatihan. **Kedua**, pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara belum mengacu kepada perencanaan pembangunan baik ditingkat nasional maupun daerah (khusus untuk ASN di daerah). **Ketiga**, pada tataran organisasional, tidak ada kaitannya antara perencanaan pembangunan nasional atau daerah menyebabkan ketidakjelasan program pengembangan kepegawaian dengan rencana strategis yang disusun. **Keempat**, pengembangan kompetensi diartikan secara sempit sebagai pelatihan dan pendidikan yang dilakukan secara klasikal. **Kelima**, pengembangan kompetensi dilakukan secara terpisah dengan kebijakan pola karier Aparatur Sipil Negara<sup>3</sup>. Apabila kondisi ini tidak segera ditangani maka tujuan pembangunan nasional tidak akan tercapai secara maksimal.

Pegawai Aparatur Sipil Negara diserahkan tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas

---

<sup>2</sup> Miftah Thoha. 2010. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana. Cetakan Keempat, Halaman 1.

<sup>3</sup> Lembaga Administrasi Negara. 2015. "*Kajian Grand Design Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*". Asisten Deputi Manajemen Karier dan Talenta. halaman 1.



pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan administratif yang disediakan oleh pegawai Aparatur Sipil Negara. Adapun tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan pembangunan tugas tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa dan pembangunan ekonomi dan sosial yang diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat<sup>4</sup>.

Prajudi Atmosudirjo mengatakan bahwa negara sebagai badan politik dan badan negara memiliki kewenangan yaitu menjalankan pemerintah. Pemerintah yang dikepalai oleh Presiden diatur dalam Pasal 4 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945) menjadi dasar konstitusional yang dimana salah satu komponen terpenting adalah administrasi negara, dengan tugas pemerintah yaitu<sup>5</sup>:

- 1) Menegakkan kedaulatan dan Undang-undang
- 2) Mengurus dan menjalankan negara
- 3) Menegakkan kesatuan serta persatuan negara dan territorial
- 4) Mengembangkan kedaulatan nasional

Dalam *Merriam-Webster Encyclopedia Britannica*, kata “merit” diketahui pertama kali digunakan pada pertengahan abad ke-14 di Inggris. Kata “merit” berasal dari kata “merite” (*anglo-french*), yang berasal dari kata “meritum” (Latin). Kata “meritum” yang berasal dari kata “meritus” yang bersifat netral, merupakan

---

<sup>4</sup> Penjelasan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

<sup>5</sup> Prajudi Atmosudirjo. 1994. *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: Ghalia Indonesia, Cetakan Kesepuluh, Hal 28.

bentuk *past participle* dari kata “*merere*” yang berarti layak atau mendapatkan gaji/bayaran, mirip dengan kata *meirethai* dalam Bahasa Yunani yang berarti “menerima Sebagian-bagian seseorang”. “*meirethai*” berasal dari kata “*meros*” yang berarti “bagian”<sup>6</sup>.

*Merit*, berasal dari kata *meritoktasi* yang memiliki arti “kebaikan” atau “manfaat”, dan *kratos* yang berarti “kekuatan” dan “kekuasaan”. Istilah meritokrasi pertama kali muncul pada tahun 1958 oleh pakar sosiologi yang bernama Michael Young pada esai satirnya yang berjudul “*the rise of the meritocracy*”. Esai tersebut didasarkan pada kecenderungan pemerintahan Inggris pada saat itu untuk menuju pada kecerdasan, untuk mengabaikan kekurangan dan atas kegagalan sistem pendidikan untuk memanfaatkan dengan benar anggota yang berbakat dalam masyarakat mereka<sup>7</sup>.

Indonesia merupakan salah satu negara yang menggunakan serta menerapkan sistem merit bagi Aparatur Sipil Negara. Hal ini tertuang dalam Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang sistem merit, sistem merit adalah kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Sistem ini bermaksud

---

<sup>6</sup> Encyclopedia Britannica Company, “*Merit*”, URL: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/merit>. Diakses pada tanggal senin 29 agustus 2022 pukul 13.00 WIB.

<sup>7</sup> Asaljeplak.com, “*Pengertian meritoktasi beserta ciri dan jenisnya*”, URL: <https://asaljeplak.com/portalbelajar/politik/pengertian-meritokrasi/>. Diakses pada minggu tanggal 28 agustus 2022 pukul 15.40 WIB.

untuk pembinaan karier pegawai dan juga untuk menghargai prestasi para pegawai dalam melaksanakan tugasnya<sup>8</sup>.

Di Indonesia, pegawai negeri masih sangat didominasi dengan sistem koneksi dan dilandasi oleh alasan politik. Praktik tersebut dalam penerimaan dan penilaian pegawai seperti ini sangatlah buruk karena tidak akan melahirkan pegawai yang memiliki profesionalitas tinggi, kreatif, dan terampil. Apabila sistem koneksi ini tetap dilanjutkan oleh pemerintah, dapat mematikan kreativitas pegawai yang memang benar-benar memiliki kualitas dalam suatu bidang tertentu. Konsep sistem merit menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara. Sistem merit ini sama dengan pengupahan yang berhubungan terkait dengan kinerja pegawai. Sistem ini bersifat objektif, penilaian objektif tersebut biasanya ukuran yang dipergunakan ialah ijazah pendidikan<sup>9</sup>.

Pihak-pihak yang terkait dengan terlaksananya sistem ini adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja. Disamping itu, sistem merit sudah ada sejak lama dan telah biasa menjadi panduan dalam pemberian upah sesuai dengan kinerja yang dicapai. Sistem merit pada dasarnya termuat dalam Pasal 51 Undang-Undang Aparatur Sipil Negara yang berbunyi manajemen Aparatur Sipil Negara diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Sistem ini adalah konsepsi dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang menggambarkan diterapkannya objektivitas dalam keseluruhan semua proses dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara yakni pada pertimbangan kemampuan prestasi dan individu

---

<sup>8</sup> Penjelasan Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014.

<sup>9</sup> Musanef. 1996. *Manajemen Kepegawaian Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung, Halaman 8.



untuk melaksanakan pekerjaannya (kompetensi dan kinerja). Sistem ini biasanya disandingkan dengan spoil sistem, dimana dalam penerapan manajemen sumber daya manusia lebih mengutamakan pertimbangan subjektif seperti alasan politik, personal, kedekatan, dan pertimbangan subjektif lainnya.

Untuk semakin memperjelas sistem merit yang menjadi acuan instansi daerah dalam menerapkan kebijakan ini maka sesuai dengan Pasal 134 Peraturan Pemerintah No.11 Tahun 2017, maka sistem merit adalah sebagai berikut:

- a. Seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan
- b. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja
- c. Pelaksanaan seleksi dan promosi jabatan dilakukan secara terbuka
- d. Memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan pola karier, dan rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta
- e. Memberikan penghargaan dan dan mengenakan sanksi berdasarkan penilaian kinerja yang objektif dan transparan
- f. Menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai Aparatur Sipil Negara
- g. Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kerja
- h. Memberikan perlindungan kepada pegawai Aparatur Sipil Negara dari tindakan penyalahgunaan wewenang
- i. Memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara.

Untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan dalam manajemen ASN diperlukan Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara. Sistem informasi Aparatur Sipil Negara diselenggarakan secara nasional dan terintegrasi antar berbagai Instansi. Untuk menjamin keterpaduan dan akurasi data dalam Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara, setiap Instansi wajib memutakhirkan data secara berkala dan menyampaikannya kepada Badan Kepegawaian Nasional (BKN). Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara sebagaimana berbasiskan teknologi informasi yang mudah diaplikasikan, mudah diakses dan memiliki sistem keamanan yang dipercaya. Badan Kepegawaian Nasional bertanggung jawab atas penyimpanan informasi yang telah dimutakhirkan oleh Instansi serta bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara.

Pedoman dalam melaksanakan manajemen Aparatur Sipil Negara berdasarkan sistem merit juga diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi No.40 Tahun 2016 tentang pedoman sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara. Aparatur Sipil Negara atau Aparatur Pemerintahan yang baik adalah Aparatur yang mampu memberikan apa saja yang dibutuhkan oleh masyarakat, bahkan sebelum masyarakat tersebut meminta kepada mereka. Artinya, kepercayaan akan tumbuh karena pemerintah mau serta mampu untuk memenuhi janji yang telah disampaikan.

Dengan demikian, pemerintah yang bertanggung jawab adalah pemerintah yang mampu serta dapat menjawab dan memenuhi janjinya kepada publik ataupun konstituennya. Maka salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan cara

menggunakan prinsip-prinsip transparansi (keterbukaan) yang dimana masyarakat diberikan kesempatan untuk lebih mengetahui kebijakan yang akan dan telah diambil oleh pemerintah. Dengan adanya transparansi penyelenggaraan pemerintahan tersebut, masyarakat dapat memberikan *feedback* atau *outcomes* terhadap kebijakan yang telah diambil oleh pemerintah<sup>10</sup>.

Berdasarkan hasil survei dari beberapa sumber, banyak sekali dijumpai beberapa pengangkatan Aparatur Sipil Negara tidak berdasarkan pada landasan sistem merit baik pada instansi pemerintahan pusat maupun instansi pemerintahan daerah yang tidak terlaksana dengan jelas sehingga menimbulkan ketidakefektifan yang menghasilkan beberapa faktor lain seperti faktor politis, faktor otonomi daerah, faktor ras, faktor almamater, dan lain sebagainya. Contohnya seperti masih adanya pengangkatan Aparatur Sipil Negara dalam jabatan struktural yang masih dilakukan secara politis, secara sektoral yang mengutamakan dan mengedepankan putra daerah sebagai dampak daripadanya otonomi daerah, dan adanya beberapa paradigma lama yang berkaitan yaitu adanya rasa kedekatan dan kesamaan paham.

Selain itu, juga adanya beberapa faktor hambatan dalam penerapan sistem merit ini. **Pertama**, penerapan sistem ini di instansi terkait tidak seluruhnya berdasarkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara yang dimana ada beberapa aturan yang kemungkinan saja tidak di aplikasikan secara langsung kepada Aparatur Sispil Negara itu sendiri. **Kedua**, kurangnya konstitensi dalam upaya pengembangan birokrasi dikarenakan adanya beberapa oknum yang mempunyai kedekatan hubungan yang bersifat memihak sehingga untuk menciptakan Aparatur

---

<sup>10</sup> Andryan. 2021. *Hukum dan Kebijakan Publik*. Medan: Pustaka Prima, Halaman 101.



Sipil Negara yang berkompeten dikhawatirkan hanyalah sekedar dianggap angangan belaka. dan yang *Ketiga*, adanya keterbatasan anggaran dana yang menyebabkan hal tersebut menjadi alasan utama dalam hal pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara itu sendiri. Kondisi tersebut sangat bertentangan dengan amanat Peraturan Pemerintah Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mewajibkan setiap pegawai untuk mengembangkan kompetensi minimal 20 jam pelajaran setiap tahunnya.

Widodo mengatakan bahwa seorang aparatur baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah harus mampu mengubah posisi dan peran dalam memberikan pelayanan publik yaitu dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani, dari yang suka melakukan pendekatan kekuasaan berubah menjadi suka menolong menuju arah yang lebih fleksibel, kolaboratis dan dialogis, dan dari cara-cara yang sloganis berubah menjadi cara-cara kerja yang realistis serta pragmatis<sup>11</sup>.

Melalui Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, maka diharapkan akan terwujudnya Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, melayani, dan sejahtera. Pengelolaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia diharapkan dapat menggali potensi yang ada sehingga pada akhirnya dapat menjadi aset dan modal (*human capital*) dalam sistem pemerintahan. Disinilah bagaimana komitmen harus diwujudkan dalam bentuk aksi yang nyata. Dengan kata lain, peran pegawai Aparatur Sipil Negara melalui Undang-Undang Aparatur Sipil Negara haruslah

---

<sup>11</sup> Widodo. 2001. *Etika Birokrasi Dalam Pelayanan Publik*. Malang: CV Citra Malang. Halaman 32.

jelas. yaitu sebagai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari adanya intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Dalam format reformasi birokrasi, terdapat konsep baru yang secara signifikan akan mempengaruhinya suatu proses birokratisasi, yaitu dengan adanya sistem merit. Hal ini memberikan arti bahwa negara memberikan pembatasan terhadap kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang harus berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau pun kondisi kecacatan. Reformasi birokrasi sendiri adalah upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas yang meliputi:

- 1) Perubahan cara berfikir (pola pikir, pola sikap, dan pola tindak)
- 2) Perubahan penguasa menjadi pelayan
- 3) Mendahulukan peranan dari wewenang
- 4) Tidak berpikir hasil produksi tetapi hasil akhir
- 5) Perubahan manajemen kinerja
- 6) Pantau percontohan reformasi birokrasi, mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan profesionalitas, bebas korupsi, kolusi, nepotisme (KKN) melalui:
  - a) **Penataan kelembagaan**, struktur organisasi ramping dan flat (tidak banyak jenjang hierarkis dan struktur organisasi lebih

dominan pemegang jabatan profesional/fungsional dari jabatan struktural).

- b) **Penataan ketatalaksanaan**, mekanisme, sistem dan prosedur sederhana/ringkas, simpel, mudah dan akurat melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, serta memiliki kantor, sarana dan prasarana kerja yang memadai.
- c) **Penataan sumber daya manusia aparatur**, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas (profesional, kompeten, beretika, berkinerja tinggi, dan sejahtera).
- d) **Akuntabilitas**, kinerja berkualitas, efektif, efisien, dan kondusif.
- e) **Pelayanan dan kualitas pelayanan**, pelayanan prima (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain), memuaskan pelanggan dan mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik)<sup>12</sup>.

Di Indonesia, walaupun reformasi sudah berjalan, namun masih ada kendala lain yang harus dihadapi, antara lain; struktur organisasi yang kurang proporsional karena kelembagaan pemerintah belum sepenuhnya berprinsip pada organisasi yang efisien dan rasional, rendahnya tingkat responsibilitas di lingkungan instansi

---

<sup>12</sup> Sedamaryanti. 2010. “*Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan (mewujudkan pelayanan dan pemerintahan yang baik)*”. Refika aditama:Bandung. Halaman 68.

pemerintahan dalam mengemban tugas dan amanahnya, praktik KKN belum sepenuhnya teratasi, pelayanan publik belum sesuai dengan harapan masyarakat, serta terbaikannya nilai etika dan budaya kerja serta sistem dan prosedur kerja yang kurang efektif dan efisien di lingkungan instansi pemerintahan.

Peran serta fungsi manajemen Aparatur Sipil Negara sangatlah penting dilakukan sebagai tertib administrasi dalam penyelenggaraan sistem pemerintahan yang baik (*good governance*) yang bertujuan untuk membangun sistem dan mekanisme birokrasi dalam pelayanan terhadap masyarakat secara paripurna, maksimal, dan optimal. Hal ini menjelaskan bahwa birokrat pemerintah yang diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu harus berdasarkan pada sistem merit itu sendiri. Atas dasar hal tersebut, maka sistem merit berkolerasi dengan penerapan sistem rekrutmen yang tepat, dengan harapan penyelenggaraan aktivitas pemerintah dalam pembangunan serta pelayanan publik dapat berjalan secara profesional dan bertanggung jawab<sup>13</sup>.

Melihat uraian diatas, maka penulis dalam penelitian ini akan menamakan penelitian ini dengan judul **“IMPLEMENTASI MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI SISTEM MERIT (STUDI DI DINAS KESEHATAN PROVINSI SUMATERA UTARA)”**.

---

<sup>13</sup> Ambar Teguh Sulistyani. 2010. *Meritokrasi dalam Sistem Administrasi Negara Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media, Halaman 94.

## 1. Rumusan Masalah

Berdasarkan beberapa uraian latar belakang di atas, untuk mencapai tujuan penelitian maka dalam penelitian ini akan menguraikan masalah terkait beberapa hal yang akan dibuat ke dalam bentuk rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana Manajemen Sistem Merit Dalam Upaya Pengembangan Reformasi Birokrasi di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?
- b. Bagaimana Penerapan Sistem Merit di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara Menurut Undang-undang Aparatur Sipil Negara?
- c. Bagaimana Hambatan dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera utara Berdasarkan Sistem Merit?

## 2. Faedah Penelitian

Manfaat penelitian yang ingin dicapai adalah manfaat secara teoritis dan praktis dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. **Secara Teoritis**, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan ilmu pengetahuan tentang hukum terkait dengan implementasi manajemen Aparatur Sipil Negara melalui sistem merit di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. Maka dari itu, penelitian ini akan memberikan sebuah kontribusi dalam ilmu pengetahuan terkhususnya Hukum Administrasi Negara.
- b. **Secara Praktis**, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangsih pemikiran bagi pemerintah dalam melaksanakan manajemen Aparatur Sipil Negara berdasarkan sistem merit sebagaimana mestinya. Penelitian ini berguna



dalam mengetahui sesuai atau tidaknya sistem merit di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

## **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian harus menggambarkan secara tegas apa yang hendak dicapai didalam melaksanakan melaksanakan penelitian tersebut. Tujuan penelitian tersebut harus bertitik tolak dari permasalahan. Bahkan harus terlihat tegas jika permasalahan ada 3 (Tiga) maka tujuan penelitian pun harus ada 3 (Tiga). Ketiga hal tersebutlah yang menjadi pokok permasalahan yang intisarinya harus terlihat pada kesimpulan<sup>14</sup>.

Berdasarkan rumusan masalah diatas, Adapun tujuan penelitian ini bertujuan untuk sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana manajemen sistem merit dalam upaya pengembangan reformasi birokrasi di dinas kesehatan provinsi sumatera utara.
2. Untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem merit di dinas kesehatan provinsi sumatera utara menurut undang-undang Aparatur Sipil Negara.
3. Untuk mengetahui apa saja hambatan dalam pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara di dinas kesehatan provinsi sumatera utara yang berdasarkan sistem merit.

## **C. Definisi Operasional**

Definisi operasional atau kerangka konsep adalah kerangka yang menggambarkan hubungan antara definisi-definisi/konsep-konsep khusus yang

---

<sup>14</sup> Ida Hanifah Dkk. 2018. "*Pedoman Penulisan Tugas Akhir Mahasiswa*". Medan: Pustaka Prima. Halaman 16.

akan diteliti. Konsep merupakan salah satu unsur konkrit dari teori, namun demikian, masih banyak diperlukan penjabaran lebih lanjut dari konsep ini dengan jalan memberikan definisi operasionalnya<sup>15</sup>.

Berdasarkan judul penelitian, maka terdapat beberapa variabel yang secara kontekstual digunakan dalam penulisan ini, sebagai berikut :

1. **Implementasi**, adalah suatu tindakan atau pelaksanaan yang dilakukan dari sebuah perencanaan yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap sempurna<sup>16</sup>
2. **Manajemen**, adalah sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang atau lebih dalam mengatur kegiatan secara struktural yang dilakukan oleh individu ataupun kelompok dalam memenuhi serta mencapai suatu target dengan cara melakukan kerjasama sesuai dengan sumber daya yang ada.
3. **Aparatur Sipil Negara**, adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah<sup>17</sup>.
4. **Sistem Merit**, adalah suatu aturan terhadap kebijakan serta manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang, politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, dan kondisi kecacatan.

---

<sup>15</sup> *Ibid*, Halaman 17.

<sup>16</sup> Novi Yuliana Inkiriwang. 2019. "*Implementasi Baruan Pemasaran Melalui Kegiatan Sales E-Commerce Pada OTA (Online Travel Agent)*". Yogyakarta. Universitas Mercu Buana. Halaman 15.

<sup>17</sup> Pasal 1 UU Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

5. **Dinas Kesehatan**, adalah unsur pelaksana otonomi daerah di bidang kesehatan yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur/Walikota/ melalui sekretaris daerah.

#### **D. Keaslian Penelitian**

Berdasarkan uraian dalam penelitian ini, penulisan ini merupakan hasil karya asli penulis dan bukan merupakan bahan duplikasi ataupun plagiat dari hasil karya penulis lain. Walaupun ada beberapa penelitian lain yang hampir sejenis dengan penulis teliti mengenai Implementasi Manajemen Aparatur Sipil Negara Melalui Sistem Merit, akan tetapi penulis meyakini penelitian ini bukan merupakan duplikasi ataupun plagiat dari hasil karya penulis lain. Berikut ini adalah beberapa penjabaran skripsi/tesis yang berkaitan dengan judul penelitian yang dilakukan oleh penulis, antara lain:

1. Tesis Manuel, NIM 2074101042, Mahasiswa Magister Hukum Universitas Borneo Tarakan Tahun 2022 yang berjudul “Manajemen Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Sistem Merit Dalam Perspektif UU No.5 Tahun 2014 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malinau”. Dalam Skripsi ini mengkaji dan menganalisis implementasi sistem merit dalam manajemen kepegawaian Pemerintah di Kabupaten Malinau.
2. Skripsi Raema Tamariska, NIM A.111.16.0157, Mahasiswi Fakultas Hukum Universitas Semarang Tahun 2022 yang berjudul “Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Pemerintahan Di Kabupaten Kudus Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara”. Dalam Skripsi ini membahas tentang penerapan serta kendala

implementasi sstem merit dalam Manajemen pemerintahan di Kabupaten Kudus berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

## **E. Metode Penelitian**

Metode penelitian merupakan salah satu faktor suatu permasalahan yang akan dibahas, dimana metode penelitian merupakan cara yang memiliki tujuan untuk mencapai penelitian ilmiah, sesuai dengan rumusan permasalahan dan tujuan penelitian.

Metodologi merupakan suatu unsur yang mutlak yang harus ada di dalam penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan. Istilah “metodologi” berasal dari kata “metode” yang berarti “jalan ke” terhadap penelitian metodologi, biasanya diberikan arti-arti sebagai logika dari penelitian ilmiah, studi terhadap prosedur dan teknik penelitian<sup>18</sup>. Maka metode penelitian yang digunakan meliputi:

### **1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini memaparkan analisis Implementasi Manajemen Aparatur Sipil Negara Melalui Sistem Merit. Maka daripada itu, penelitian ini adalah penelitian dengan hukum empiris (empiris normatif) yang dimana merupakan penelitian yang memperoleh data dari sumber data primer<sup>19</sup>. Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bersifat observasi lapangan.

---

<sup>18</sup> Soerjono Soekanto. 2014. “*Pengantar Penelitian Hukum*”. Jakarta: UII-Press, halaman 5.

<sup>19</sup> Soejono dan Abdurrahman. 2005. “*Metode Penelitian ; Suatu Pemikiran dan Penerapan*”. Jakarta : Rineka Cipta. Cetakan kedua. Halaman 56.


## 2. Sifat Penelitian

Penelitian ini akan membedah tentang Implementasi Aparatur Negara Melalui Sistem Merit. Penelitian ini dilakukan dengan menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis ataupun secara lisan dari orang-orang atau perilaku sekitar yang dapat diamati. Maka dari itu, penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Pada penelitian ini akan menggambarkan penerapan sistem merit di dinas kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

## 3. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam melakukan penelitian yang berlaku di Fakultas Hukum UMSU terdiri :

- a. Data yang bersumber dari Hukum Islam, yaitu Al-Qur'an dalam surah Sad ayat 26 yang berbunyi :



Artinya: “Wahai Dawud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sungguh, orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan”.

- b. Data sekunder dalam penelitian ini adalah :

- 1) Bahan Hukum Primer: Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 51 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Sistem Merit, Peraturan Pemerintah No.11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara.
- 2) Bahan Hukum Sekunder: Buku, Jurnal, dan Karya Tulis Ilmiah.
- 3) Bahan Hukum Tersier: Kamus Hukum dan Internet.

#### **4. Alat Pengumpul Data**

Alat pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini berupa :

- a) Studi kepustakaan (*library research*), yakni meneliti bahan-bahan pustaka yang disebut data sekunder baik secara *online* maupun *offline*.
- b) Observasi, adalah pengamatan panca indera manusia (penglihatan dan pendengaran) untuk menangkap gejala yang diamati dan apa yang perlu dicatat. Selanjutnya, catatan tersebut dianalisis<sup>20</sup>.
- c) Wawancara, adalah penelitian yang berlangsung secara lisan antara dua orang atau lebih dalam bentuk tatap muka, mendengarkan secara langsung mengenai informasi-informasi atau keterangan dari yang diteliti.

#### **5. Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yakni kegiatan yang dilakukan dengan cara menggunakan kata-kata tertulis ataupun secara lisan dari mengamati keadaan atau status fenomena dengan

---

<sup>20</sup> Rianto Andi. 2004. *Metode Penelitian Sosial dan Hukum*. Jakarta : Granit, Halaman 70.



kata-kata atau kalimat yang dipisah-pisah menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Sistem Merit**

Secara etimologis, kata “*merit*” berasal dari bahasa ingris yang memiliki arti jasa, manfaat, dan prestasi atau dapat juga diartikan juga dalam hal-hal yang patut dihargai. Sedangkan “*sistem*” dapat diartikan sebagai gabungan dari beberapa faktor yang terkait antar satu sama lain, jika salah satu faktor berubah akan mempengaruhi perubahan pada faktor terkait lainnya. Sehingga secara sederhana konsep dari sistem merit ini merupakan sistem pembayaran atau pengupahan yang mengaitkan imbalan dengan prestasi kerja.

Sistem Merit merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan sehingga penghasilan yang diberikan akan dikaitkan secara individu<sup>21</sup>. Artinya menurut konsepsi disiplin keilmuan sistem merit merupakan suatu sistem manajemen kepegawaian yang menekankan pertimbangan atas dasar kompetensi bagi calon yang nantinya akan diangkat, ditempatkan, dipromosikan, dan serta dipensiunkan sesuai dengan Undang-Undang yang berlaku.

Terdapat 6 (enam) poin yang harus dicermati dalam sistem merit, yakni:

1. Tentang pengorganisasian perencanaan Aparatur Sipil Negara didasarkan pada fungsi organisasi melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja, audit kepegawaian penyesuaian arah kebijakan nasional.

---

<sup>21</sup> Charizma Nugraha Fazli. *Penerapan Sistem Merit Dalam Pengisian Perangkat Desa*. (Skripsi Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2018), halaman 13.

2. Perekrutan berorientasi pada talenta terbaik, rekrutmen berbasis jabatan (diversifikasi tes) & sertifikasi, TKD & TKB sistem komputerisasi, orientasi dan *engagement* untuk setiap penugasan pada jabatan baru.
3. Pengembangan kapasitas dalam mengurangi kesenjangan kompetensi dengan cara pelatihan 20 jam pertahun untuk setiap Pegawai, *Training Need Analysis* (TNA), Diklat, *Coaching* dan Mentoring berbasis kinerja.
4. Penilaian kinerja yang berkelanjutan dengan cara membentuk Tim Penilai Kerja, *Performance dialogue*, Merit, dan *Performance Based Incentives*.
5. promosi dan rotasi menuju Pegawai Negeri Sipil yang dinamis dengan cara talent mapping, succession & career planning dan rotasi nasional sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia. *Open recruitment* adalah salah satu cara sebelum mendapatkan calon terbaik di organisasi (*talent management*). *Talent mapping* perlu dibentuk melalui assessment center yang distandardisasi oleh Badan Kepegawaian Nasional, sehingga setiap organisasi perlu membentuk aksesori internal untuk mendapatkan talenta terbaik.
6. mengapresiasi secara layak dengan perubahan sistem pensiun dan sistem kompensasi yang memadai. Pemerintah saat ini akan mengubah

sistem pensiun, yaitu Pegawai Negeri Sipil berkontribusi melalui iuran pasti sehingga tidak terlalu membebani anggaran negara<sup>22</sup>.

Sistem Merit merupakan sistem yang berlaku bagi Aparatur Sipil Negara di Indonesia sebagaimana yang tertuang dalam Pasal 51 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014. Di dalam Pasal 1 angka 22 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 juga mengartikan bahwa : “Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan”. Hal ini berarti bahwa sistem merit adalah pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan kompetensi melalui prestasi.

Sistem merit atau “*merit system*” yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dilaksanakan agar kinerja birokrasi dapat meningkatkan tugas dan tanggung jawabnya lebih profesionalitas dan lebih netral karena diharapkan dapat menghapuskan faktor kedekatan, yang artinya tidak merekrut dalam peningkatan karier atau jabatan aparatur karena adanya pertalian saudara, teman dekat, ataupun *money politic*. Tetapi direkrut sesuai dengan keahliannya dengan cara-cara yang profesional berdasarkan kompetensi individu yakni independen, netralitas, produktif, integritas, pelayanan yang prima, pengawasan dan akuntabilitas. Tujuan sistem merit adalah

---

<sup>22</sup> Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. “*Enam Point Penting dalam Sistem Merit*”. URL: <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/enam-poin-penting-dalam-sistem-merit> , diakses pada tanggal 5 Oktober 2022 pukul 21.00 WIB.

menciptakan kompetensi sumber daya manusia yang profesional dan produktivitas yang berkaitan dengan manajemen Aparatur Sipil Negara, yang bertugas menata baik strukturalnya baik dari rekrutmen pegawai, pengembangan pegawai, dan penempatan dalam job promosi yang disesuaikan dengan sistem merit berbasis kompetensi<sup>23</sup>.

Dalam perkembangannya, sistem merit dilengkapi dengan *affirmative action*. Menurut Mill, pemerintahan yang baik selain harus memiliki kemampuan (*competence*) juga harus memiliki kemampuan dalam mengorganisir partisipasi (*participation*). Partisipasi dapat berjalan maksimal apabila komposisi organisasi birokrasi dapat mempresentasikan seluruh kelompok masyarakat. Oleh karena itu, selain pejabat dan pegawai pemerintah harus memiliki kemampuan dalam pengelolaan pemerintahan, mereka seharusnya terdiri dari berbagai macam kelompok yang berasal dari berbagai macam kelompok yang ada di dalam masyarakat, serta dapat dan bersedia melibatkan masyarakat dalam proses penyelenggaraan pemerintahan<sup>24</sup>.

Pejabat dan pegawai pemerintahan haruslah mempresentasikan keberagaman sosial masyarakat suatu negara, dan tidak boleh hanya di monopoli oleh suatu kelompok atau golongan saja. Dalam konteks ini, pejabat dan pegawai birokrasi seharusnya dipilih dan diseleksi bukan hanya semata-mata berdasarkan kemampuan personal, melainkan juga mempertimbangkan komposisi kelompok

---

<sup>23</sup> Komisi Aparatur Sipil Negara. “*Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)*”. (Jakarta, 2018). Halaman 9.

<sup>24</sup> Setiyono. Budi. 2004. “Birokrasi dalam Perspektif Politik dan Administrasi”. Puskodak-Undip. Edisi kedua.

yang ada pada masyarakat berdasarkan pada ras, suku, agama, maupun ideologi politik.

Utrecht menyatakan bahwa negara merupakan badan hukum yang terdiri dari persekutuan orang yang ada karena perkembangan faktor-faktor sosial dan politik dalam sejarah. Dalam kaitan ini, negara sebagai organisasi kekuasaan merupakan suatu badan yang berstatus hukum sebagai pendukung hak dan kewajiban (subyek hukum). Negara akan mencapai tujuannya dengan menggunakan status badan hukum tersebut beserta hak dan kewajiban. Hak dan kewajiban dilaksanakan oleh aparatur negara yang didistribusikan kepada jabatan-jabatan negara. Aparatur yang melaksanakan jabatan negara disebut subjek hukum adalah Aparatur Sipil Negara.

Sistem merit harus diterapkan pada semua komponen atau fungsi dalam manajemen Aparatur Sipil Negara. Semua fungsi dan komponen dalam manajemen Aparatur Sipil Negara sebagaimana tercantum dalam Pasal 55 (mengatur tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil) dan Pasal 93 (mengatur manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) Undang-Undang Aparatur Sipil Negara harus menerapkan sistem merit. Demi tercapainya prinsip merit ini, perlu adanya penetapan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang mempunyai kewajiban mengembangkan dan mengelola serta bertanggungjawab terhadap kinerjanya.

## **B. Aparatur Sipil Negara**

Membahas mengenai pemerintahan, diperlukan pemahaman terlebih dahulu terhadap organisasi pemerintahan yang menjalankan roda pemerintah, yakni

Aparatur Sipil Negara. Aparatur Sipil Negara mempunyai peranan yang sangat penting dalam rangka menciptakan masyarakat yang taat terhadap hukum, demokratis, makmur, adil, serta bermoral tinggi dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat secara adil dan merata.

Pembahasan mengenai Aparatur Sipil Negara selain terkait dengan Hukum Administrasi Negara, maka juga terkait dengan Hukum Tata Negara. Hukum Tata Negara mengatur semua masyarakat hukum atasan dan masyarakat hukum bawahan menurut tingkatannya dan dari masing-masing itu menentukan wilayah lingkungan rakyatnya dan akhirnya menentukan badan-badan dan fungsinya masing-masing yang berkuasa dalam lingkungan masyarakat hukum itu, serta menentukan susunan dan wewenangnya dari badan tersebut<sup>25</sup>.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Aparatur Sipil Negara dibentuk untuk membangun serta menetapkan diri mereka sebagai profesi yang memiliki kewajiban dalam mengelola serta mengembangkan dirinya dan wajib bertanggung jawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip sistem merit dalam pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara guna melaksanakan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara RI Tahun 1945 alinea keempat yaitu yang berbunyi “memajukan kesejahteraan umum”<sup>26</sup>.

Lahirnya Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan *milestone* dalam tahap reformasi birokrasi

---

<sup>25</sup> Moh. Kusnardi dan Hermaily Ibrahim. 2016. “*Pengantar Hukum Tata Negara Indonesia*”. Jakarta: Sastra Hudaya. Halaman 24.

<sup>26</sup> Pembukaan UUD RI Tahun 1945 Alinea keempat.



Indonesia. Tujuan dari reformasi birokrasi Indonesia disebutkan antara lain untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai penjaga persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi dan pelaksana manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada asas kompetensi dan kualifikasi atau merit sistem dalam setiap tahap manajemen Aparatur Sipil Negara yang sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik<sup>27</sup>.

Sebagai konsekuensi dari negara hukum, maka wajib adanya jaminan bagi Aparatur Sipil Negara sebagai alat perlengkapan negara untuk dapat menjalankan pemerintahan dan warga negara memiliki hak untuk mendapatkan jaminan perlindungan. Oleh karena itu, pejabat administrasi negara dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan harus berdasarkan asas legalitas (*legaliteitsbeginsel* atau *het beginsel van wetmatigheid van bestuur*). Asas legalitas yang merupakan sebagai prinsip utama dalam penyelenggaraan pemerintahan dalam setiap negara hukum, berarti bahwa setiap penyelenggaraan kenegaraan dan pemerintahan harus memiliki legitimasi, yakni kewenangan yang diberikan oleh undang-undang<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Riris Khatarina. 2018. "Reformasi Manajemen Aparatur Sipil Negara: Evaluasi Peran Pejabat Pembina Kepegawaian dan Komisi Aparatur Sipil Negara". Jurnal Spirit Publik Volume 13 Nomor 2.

<sup>28</sup> Ridwan HR. 2008. "Hukum Administrasi Negara" PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta. Halaman 100-101.

Hal tersebut dapat memacu semangat para anggota Aparatur Sipil Negara agar dapat meningkatkan kompetensi dan keahliannya agar dapat menduduki jabatan fungsional tersebut sesuai dengan kemampuan individu masing-masing dengan melalui tahap pendidikan serta pelatihan yang sesuai dengan jabatan fungsional yang nantinya akan diduduki oleh Aparatur Sipil Negara itu sendiri.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah penilaian yang ketat pada akhir proses pendidikan dan pelatihan jabatan fungsional tersebut dengan tujuan ketika Aparatur Sipil Negara yang sedang mengikuti pendidikan pelatihan maka mereka akan benar-benar belajar serta memahami materi yang telah diberikan oleh pemateri dalam pendidikan dan pelatihan tersebut. Dan setelah itu, Aparatur Sipil Negara yang telah menyelesaikan pendidikan dan pelatihan dapat menjadi Aparatur yang memiliki kapasitas dalam segi kompetensi dan keahlian yang lebih baik dibandingkan dengan sebelum mengikuti pelatihan dan pendidikan, serta dapat menjalankan tugasnya sebagai pejabat fungsional yang mumpuni di bidangnya.

Namun, pada praktiknya pengembangan kompetensi masih saja sering diabaikan oleh beberapa instansi yang masih kurang teratur. Hal ini dapat terlihat dari beberapa Kementrian, Lembaga, dan Pemerintahan Daerah yang belum mempunyai daftar yang memadai dalam hal perencanaan kompetensi. Misalnya seperti jika diadakan pelatihan dan pengembangan pegawai Aparatur Sipil Negara, yang mengikuti hanya pegawai Aparatur Sipil Negara yang berminat saja, begitu pula dengan kurangnya minat sebagian pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini terlihat sangat tidak sistematis karena seharusnya semua Aparatur Sipil Negara mengikuti pelatihan yang diadakan oleh instansi

pemerintahan tempat mereka bekerja. Yang secara bergantian antar sesama para Aparatur Sipil Negara dan bukan hanya untuk Aparatur Sipil Negara yang berminat saja<sup>29</sup>.

### **C. Manajemen Aparatur Sipil Negara**

Istilah Manajemen Pemerintahan dipakai sebagai penerjemah dari *Management of Government* dimana lebih memfokuskan pada teori, fungsi, dan konsep manajemen dibidang pemerintahan. Manajemen Pemerintahan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukannya “tata kelola” atau pengelolaan pemerintahan oleh penguasa atau penyelenggara pemerintah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, yaitu meningkatkan kesejahteraan rakyat. “Manajemen pemerintahan diartikan pada bagaimana secara organisasional untuk mengimplementasikan kebijakan publik. Dengan demikian manajemen pemerintahan lebih berfokus pada alat-alat manajerial, teknis pengetahuan dan keterampilan yang dapat digunakan untuk mengubah ide-ide dan kebijakan menjadi program tindakan<sup>30</sup>.

Manajemen Aparatur Sipil negara (ASN) adalah pengelolaan Aparatur Sipil Negara yang bertujuan untuk menghasilkan pegawai Aparatur Sipil Negara yang profesional, memiliki nilai-nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, dan bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen Aparatur Sipil Negara meliputi manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

---

<sup>29</sup> *Ibid*

<sup>30</sup> Bambang Istianto. 2011. “*Manajemen Pemerintahan dalam Perspektif Pelayanan Publik*” Bogor: Mitra Wacana Media. Halaman 29.

Ada beberapa poin manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tidak ada dalam manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang kemudian menjadi perbedaan keduanya antara lain pangkat dan jabatan, pengembangan karir, pola karir, promosi, mutasi, serta jaminan pensiun dan jaminan hari tua. calon Pegawai Negeri Sipil yang kemudian menjadi Pegawai Negeri Sipil dan kemudian mempunyai jabatan dan jenjang karir berupa pangkat dan golongan yang terus berkembang setiap tahun, dapat mengisi jabatan struktural dan fungsional sekaligus. Sedangkan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja umumnya hanya dapat mengisi jabatan fungsional saja. Tidak ada jenjang karir karena PPPK adalah pegawai dengan perjanjian kerja dengan masa kerja yang telah ditentukan. Hal inilah yang juga menjadi dasar terkait jaminan pensiun dan jaminan hari tua yang tidak diberikan kepada ASN ataupun PPPK.

Dalam menyelenggarakan manajemen Aparatur Sipil Negara dianut “asas efektif dan efisien” yakni sesuai dengan target atau tujuan dengan tepat waktu sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Penyelenggaraan manajemen Aparatur Sipil Negara dilakukan berdasarkan asas:

- a) kepastian hukum;
- b) profesionalitas;
- c) proporsionalitas;
- d) keterpaduan;
- e) delegasi;
- f) netralitas;
- g) akuntabilitas;

- h) efektif dan efisien;
- i) keterbukaan;
- j) non-diskriminasi;
- k) persatuan dan kesatuan;
- l) keadilan dan kesetaraan, dan;
- m) kesejahteraan

Aparatur Sipil Negara sebagai profesi berlandaskan pada prinsip:

- a) nilai dasar
- b) kode etik
- c) komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik
- d) kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
- e) kualifikasi akademik
- f) jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas, dan;
- g) profesionalitas jabatan

Manajemen Aparatur Sipil Negara diperlukan untuk menghasilkan pegawai Aparatur Sipil Negara yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen lebih menekankan pada pengaturan profesi pegawai sehingga diharapkan agar selalu tersedia sumber daya Aparatur Sipil Negara yang unggul serta selaras pada perkembangan zaman. Manajemen Aparatur Sipil Negara merupakan upaya keseluruhan upaya untuk meningkatkan profesionalisme

penyelenggaraan tugas, efektivitas serta efisiensi, dan kewajiban dan fungsi pegawai yang meliputi:

1. Perencanaan, merupakan dasar untuk melaksanakan suatu tujuan yang ingin dicapai.
2. Pengadaan, merupakan tahap selanjutnya dari perencanaan yaitu dengan penerimaan pegawai dapat dilakukan dengan cara rekrutmen.
3. Pengembangan kualitas, merupakan tahap selanjutnya dari pengadaan, dimana pengembangan kualitas berfungsi agar mencapai suatu hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan.
4. Penempatan, merupakan tahap selanjutnya dari pengembangan kualitas, pegawai ditempatkan disuatu unit tertentu yang sedang membutuhkan tenaga baru. Musanef mengatakan penempatan setiap orang di dalam organisasi perlu didasarkan kemampuan, keahlian, latar belakang pengalaman serta pendidikan yang dimilikinya<sup>31</sup>.

Dalam rangka mewujudkan berlangsungnya kegiatan administrasi negara, pelaksanaannya dilakukan oleh pegawai Aparatur Sipil Negara sebagai sumber daya manusia penggerak birokrasi pemerintahan. Aparatur Sipil Negara dan pengisian jabatan administrasi negara bekerja sama atas dasar otoritas yang sah yang telah diberikan oleh peraturan perundang-undangan. Barulah setelah memiliki

---

<sup>31</sup> Ni Putu Yayi Laksmi dan I Ketut Makeling. 2018. "*Penyelenggaraan Manajemen Asn Berdasarkan Sistem Merit Menurut Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*". Jurnal Program Kekhususan Hukum Pemerintahan Fakultas Hukum Universitas Udayana. Halaman 7.

kewenangan yang sah, Aparatur Sipil Negara sebagai penggerak birokrasi pemerintah melakukan pelayanan publik untuk masyarakat.

#### **D. Tinjauan umum tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara dan Sistem Merit**

Manajemen Aparatur Sipil Negara dengan sistem merit merupakan mekanisme yang dianggap paling layak dalam pengembangan sumber daya manusia birokrasi, karena memberikan ilustrasi pengelolaan birokrasi secara proporsional dan profesional<sup>32</sup>. Peningkatan kualitas reformasi birokrasi pemerintah agar lebih efektif, efisien, dan strategis. Dapat ditempuh melalui penguatan kapasitas pengelolaan dan penerapan manajemen Aparatur Sipil Negara yang dilakukan secara transparan, kompetitif, yang berbasis pada sistem merit.

Manajemen Aparatur Sipil Negara diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna dan untuk mewujudkannya diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Kebijakan manajemen Aparatur Sipil Negara mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Aparatur Sipil Negara, pemindahan, gaji, tunjangan kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban,

---

<sup>32</sup> Osvaldo Sahambang, Novie Pioh, dan Welly Waworundeng. 2019. "Manajemen Sistem Aparatur Sipil Negara (Studi Tentang Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Pimpinan Tinggi Di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Kepulauan Sengihe". Jurnal Eksekutif Jurusan Ilmu Pemerintahan. Volume 3 No. 3. Halaman 2.



dan kedudukan hukum. Kebijakan manajemen Aparatur Sipil Negara sebagaimana yang telah dijelaskan, berada pada Presiden selaku Kepala Pemerintahan.

Tuntutan perbaikan kinerja dan kompetensi aparatur dimata publik akan semakin besar jika dikaitkan dengan upaya pemerintah untuk meningkatkan daya saing negara dalam persaingan global. Dalam era globalisasi ini, Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas tinggi (talenta) dapat dijadikan sebuah keunggulan yang kompetitif utama serta aspek pendukung bagi sebuah badan organisasi. Organisasi yang ingin bertahan hidup, tumbuh, berkembang, dan siap dalam menghadapi persaingan yang ada tentunya harus meningkatkan nilai tambah terhadap talenta tersebut sehingga dapat berkompetisi secara menyeluruh.

Dengan adanya fenomena tersebut, maka perlu dibangun suatu sistem yang lebih terencana serta sistematis untuk menerapkan Manajemen Aparatur Sipil Negara yang berbasis kualifikasi dan kompetensi mulai dari sistem rekrutmen, penempatan, pengembangan, dan promosi jabatan<sup>33</sup>. Konsep sistem merit mencerminkan bahwa faktor prestasi kerja merupakan pusat dari sistem ini atau dengan kata lain fokus utama merit system adalah dalam rangka perbaikan atau peningkatan prestasi kerja, Jika prestasi kerja tergolong baik maka pegawai (SDM) akan diberikan penghargaan atau reward berupa kenaikan penghasilan dan/atau karir jabatan. Sedangkan jika prestasi kerja pegawai (SDM) tergolong buruk maka akan menerima punishment berupa penurunan penghasilan dan/atau karir jabatan.

---

<sup>33</sup> Daryanto A. 2007. “*Merit system Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil* “, Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS, Halaman 11.

Kedua hal tersebut, yakni *reward* ataupun *punishment* akan diterima pegawai sebagai umpan balik yang dipastikan dapat mempengaruhi seluruh sikap-sikap serta perilaku kerja di masa mendatang.

Hal ini pun sejalan dengan pernyataan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 bahwa manajemen Aparatur Sipil Negara diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Oleh karena itu, untuk menerapkan sistem merit di dalam instansi pemerintahan, diperlukan manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh melalui manajemen talenta. Hal yang selaras juga dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang juga menyampaikan jika penyelenggaraan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara dilaksanakan berdasarkan asas profesionalisme, proporsional, akuntabel, serta efektif dan efisien. Manajemen Aparatur Sipil Negara sangatlah perlu dilakukan mengingat jumlah Aparatur Sipil Negara yang mencapai angka 4.121.176 orang dan sebanyak 38% menduduki jabatan administratif sehingga diperlukannya perubahan agar jabatan fungsional dan berkeahlian profesional dapat mendominasi.

Berkaitan dengan kewenangan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara untuk menjamin perwujudan Sistem Merit serta pengawasan terhadap penerapan asas kode etik dan kode perilaku Aparatur Sipil Negara. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) merupakan lembaga non-struktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik untuk menciptakan pegawai Aparatur Sipil Negara (PNS, PPPK, dan anggota TNI/Polri

yang ditugaskan dalam jabatan ASN) yang profesional dan berkinerja, memberikan pelayanan secara adil dan netral, serta menjadi perekat dan pemersatu bangsa.

Komisi Aparatur Sipil Negara memiliki tugas untuk menjaga netralitas pegawai Aparatur Sipil Negara, melakukan pengawasan atas pembinaan profesi Aparatur Sipil Negara dan melaporkan pengawasan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan manajemen Aparatur Sipil Negara kepada Presiden. Dengan adanya tugas Komisi Aparatur Sipil Negara untuk menjaga netralitas pegawai Aparatur Sipil Negara maka diharapkan pegawai Aparatur Sipil Negara dapat berkonsentrasi terhadap tugas dan fungsinya sebagai pelayanan masyarakat.

Netralitas ASN merupakan suatu kewajiban yang harus dimiliki ASN karena sifatnya Imperatif. Konsekuensi dari sifat imperatif adalah sanksi dan jika ketentuan tersebut tidak dilakukan atau melakukan apa yang harusnya tidak dilakukan itulah yang disebut sebagai Pelanggaran dalam konteks ini pelanggaran netralitas dalam kegiatan politik yang dilakukan oleh ASN. Ketidaknetralan birokrasi dapat menimbulkan implikasi terhadap:

1. Diskriminasi dalam pelayanan birokrasi. Birokrasi berfungsi sebagai alat pengendali masyarakat dan alat mobilisasi masyarakat.
2. Terlalu banyak *political appointment* pada jabatan karier birokrasi dan munculnya birokrasi yang bersifat partisan.
3. Pengabaian prinsip meritokrasi dan berkembangnya praktek koneksi dan praktek rekrutmen, promosi dan demosi yang lebih didasarkan pada faktor askriptif.

#### 4. Pelembagaan *conflict of interest* dan munculnya birokrasi berbisnis<sup>34</sup>.

Secara substansial harus dibangun pemahaman untuk mewujudkan pelayanan publik (*public service*) yang sesuai dengan koridor tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Pemahaman demikian secara tematik merupakan alasan fundamental dari kehendak publik untuk menyusun perangkat hukum dalam rangka membangun pelayan-pelayan publik (*public servant*) yang mengedepankan prinsip-prinsip demokrasi, transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dengan paradigma baru (*the new paradigm*) berubahnya birokrasi dari pangreh menjadi abdi alias pelayan masyarakat. Terkait dengan lembaga penyelenggara pelayanan publik ke depan, nampaknya sangat dibutuhkan adanya “reformasi birokrasi”.

Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara hakikatnya dilaksanakan berdasarkan sistem merit yang mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, adil, dan transparan. Sistem merit sebagai serangkaian kebijakan dan praktik kepegawaian yang menitikberatkan pada kompetensi dan kemampuan dalam berbagai keputusan kepegawaian dengan mengabaikan faktor-faktor yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, seperti *patronage*, atau bentuk-bentuk tindakan favoritisme lain atau tindakan yang diskriminasi. Esensinya inti dari sistem merit bertujuan untuk menegakkan atau melaksanakan prosedur seleksi secara terbuka (*open selection procedure*) dengan parameter kualifikasi, kompetensi,

---

<sup>34</sup> Wulandari. 2015. “Akuntabilitas sosial pada pemerintahan lokal (studi terbentuknya akuntabilitas sosial masyarakat kelurahan kalisoro kecamatan tawangmangu)”. Indonesian Journal of Public Administration. Volume 1 No 2. Halaman 6.

prestasi kerja, dan *fairness* untuk menjamin para calon mempunyai persyaratan *knowledge* dan *skills* yang diperlukan. *Preview* pekerjaan yang realistis dan penilaian peran pada rekrutmen dan seleksi adalah teknik yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterlibatan dengan menyelaraskan harapan calon dengan harapan organisasi.

Berdasarkan konsep dan praktik yang diuraikan di atas, terlihat urgensi Aparatur Sipil Negara harus menerapkan netralitas dalam mewujudkan prinsip *good governance*. Aparatur Sipil Negara sebagai pelaksana birokrasi pemerintahan di Indonesia diharuskan melandaskan seluruh penyelenggaraan berdasarkan pemerintahan yang baik. Sedangkan netralitas merupakan salah satu prinsip dasar dalam *good governance* yang harus dipegang tegus oleh setiap Aparatur Sipil Negara dalam pemberian pelayanan publik.

### **BAB III**

#### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

##### **A. Manajemen Sistem Merit dalam Upaya Pengembangan Reformasi dan Birokrasi di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara**

Sistem birokrasi di Indonesia yang menjadi pilar pelayanan publik menghadapi masalah yang sangat fundamental<sup>35</sup>. Peran organisasi untuk menuju perubahan mindset Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pegawai berproduktif dan berkompentensi didalam tugas dan fungsinya salah satunya adalah dengan melaksanakan kinerja berbasis sistem merit. Seiring dengan kesiapan pelaksanaan perubahan organisasi terhadap pembangunan Aparatur Negara wujud dari kelanjutan keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi melalui Undang-undang No.5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Indonesia merupakan salah satu negara yang menggunakan sistem merit bagi Aparatur Sipil Negara.

Menurut Pasal 12 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta

---

<sup>35</sup> Ayu Desiana. 2014. “*Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah Menuju Good Governance*”. Jurnal Manajemen Pemerintahan. Volume I Nomor I. Fakultas Ilmu Sosial dan politik Universitas Jambi, Halaman 24.

menjadi prioritas utama bagi pemerintah Indonesia. Salah satu upaya reformasi itu adalah penataan Aparatur Pemerintah<sup>36</sup>.

Aparatur Sipil Negara merupakan salah satu faktor yang mendukung adanya kelancaran proses penyelenggaraan pemerintah dalam rangka mewujudkan tujuan nasional yang merupakan cita-cita bangsa. Seperti yang dijelaskan sebelumnya dalam Pasal 51 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 menyebutkan bahwa Manajemen Aparatur Sipil Negara diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit. Reformasi birokrasi adalah sebuah agenda utama saat ini yang semakin menegaskan bahwa Indonesia merupakan negara hukum (*rechtstaat*) yang mengamanatkan bahwa segala sendi kehidupan berbangsa dan bernegara harus dilangsungkan dengan berdasarkan ketentuan hukum, bukan atas dasar kekuasaan semata (*machtstaat*). Selain adanya perubahan konsep dan struktur pemerintahan, juga perlu dilakukan upaya untuk menempatkan orang-orang atau Aparatur Negara yang tepat dalam mengisi jabatan dalam struktur pemerintahan (*the right man on the right place*).

Prinsip penerapan menurut A.W. Widjaja adalah *the right man on the right place* (penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat). Untuk dapat melaksanakan prinsip ini dengan baik, ada dua hal yang perlu diperhatikan, yakni:

- 1) Adanya analisis tugas jabatan (*job analysis*) yang baik, suatu analisis yang menggambarkan tentang ruang lingkup dan sifat-sifat tugas yang dilaksanakan suatu unit organisasi dan syarat-syarat yang harus

---

<sup>36</sup> Sri Hartini, dkk. 2010. "*Hukum Kepegawaian di Indonesia*". Sinar Grafika:Jakarta. Halaman 5.

dimiliki oleh pejabat yang akan menduduki jabatan di dalam unit organisasi tersebut.

- 2) Adanya penilaian pelaksanaan pekerjaan (kecakapan pegawai) dari masing-masing pegawai yang terpelihara dengan baik dan terus-menerus. Dengan adanya penilaian pekerjaan ini dapat diketahui tentang sifat, kecakapan, disiplin, prestasi kerja, dan lain-lain dari masing-masing pegawai<sup>37</sup>.

Sistem Merit sendiri adalah kebijakan dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecatatan. Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara merupakan pendekatan yang menekankan pada pengelolaan Aparatur Sipil Negara dengan berdasarkan kesesuaian antara keahlian pegawai dengan kualifikasi jabatannya. Penerapan sistem merit sendiri bertujuan untuk memastikan jabatan yang ada di birokrasi pemerintahan diduduki oleh pegawai yang memenuhi persyaratan kualifikasi dan kompetensi.

Sistem Merit atau "*merit system*" di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dilaksanakan agar kinerja birokrasi dapat meningkatkan tugas dan tanggung jawabnya lebih ke professional serta lebih netral karena menghapus faktor kedekatan, yang artinya

---

<sup>37</sup> Utrecht. E. 1986. "*Pengantar Hukum Administrasi Negara Indonesia*" Cetakan Keempat. Pustaka Tinta Mas:Surabaya. Halaman 9.



tidak merekrut dalam peningkatan karier atau jabatan aparatur karena adanya pertalian sudara, teman dekat, ataupun *money politic*. Tetapi sesuai dengan keahliannya sehingga direkrut dengan cara-cara yang lebih profesional berdasarkan kompetensi individu yakni meliputi asas independen, netralitas, produktif, integritas, pelayanan yang prima, pengawasan serta akuntabilitas.

Objek pada penelitian ini adalah Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara, yang beralamat di Jalan. Prof. H.M. Yamin Nomor.41AA, Kecamatan Medan Timur, Kota Medan, Sumatera Utara. Adapun Visi dan Misi dari Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara sendiri yaitu “Membantu Mewujudkan Sumatera Utara Yang Bermartabat Dalam Kehidupan Dengan Memiliki Kesehatan Yang Prima”<sup>38</sup>. Dalam rangka mewujudkan visi tersebut Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara menetapkan 2 (Dua) misi yang dilaksanakan secara konsisten, diantaranya:

- 1) Meningkatkan ketersediaan pelayanan kesehatan bermutu, merata, dan terjangkau.
- 2) Meningkatkan kemandirian masyarakat dalam bidang Kesehatan.

Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara mempunyai tugas membantu Gubernur Sumatera Utara melaksanakan urusan pemerintahan daerah dibidang kesehatan yang menjadi kewenangan provinsi/daerah dan tugas pembantuan. yang ditugaskan kepada daerah provinsi dalam lingkup kebijakan teknis, kordinasi, advokasi, pembinaan, monitoring, evaluasi, pengendalian, sinkronisasi, dan

---

<sup>38</sup> Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. URL: <http://dinkes.sumutprov.go.id/halaman/profil-dinas-kesehatan-provinsi-sumatera-utara>. Diakses pada tanggal 20 September 2022 pukul 14.00 WIB.

sinergitas dibidang Kesehatan Masyarakat, bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit, bidang Pelayanan Kesehatan, dan bidang Sumber Daya Kesehatan dan Tugas Pembantuan<sup>39</sup>. Penyelenggaraan fungsi oleh Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara meliputi:

- 1) Penyelenggaraan perumusan kebijakan upaya-upaya pembangunan kesehatan dibidang Kesehatan Masyarakat, bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit, bidang Pelayanan Kesehatan, dan bidang Sumber Daya Kesehatan sesuai dengan lingkupnya;
- 2) Penyelenggaraan kebijakan upaya-upaya pembangunan kesehatan dibidang Kesehatan Masyarakat, bidang Pencegahan dan Pengendalian penyakit, bidang Pelayanan Kesehatan, dan bidang Sumber Daya Kesehatan sesuai dengan lingkupnya;
- 3) Penyelenggaraan monitoring evaluasi dan dan pelaporan upaya-upaya pembangunan kesehatan dibidang Kesehatan Masyarakat, bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit, bidang Pelayanan Kesehatan, dan bidang Sumber Daya Kesehatan sesuai dengan lingkupnya;
- 4) Penyelenggaraan administrasi upaya-upaya pembangunan kesehatan dibidang Kesehatan Masyarakat, bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit, bidang Pelayanan Kesehatan, dan bidang Sumber Daya Kesehatan sesuai dengan lingkupnya;

---

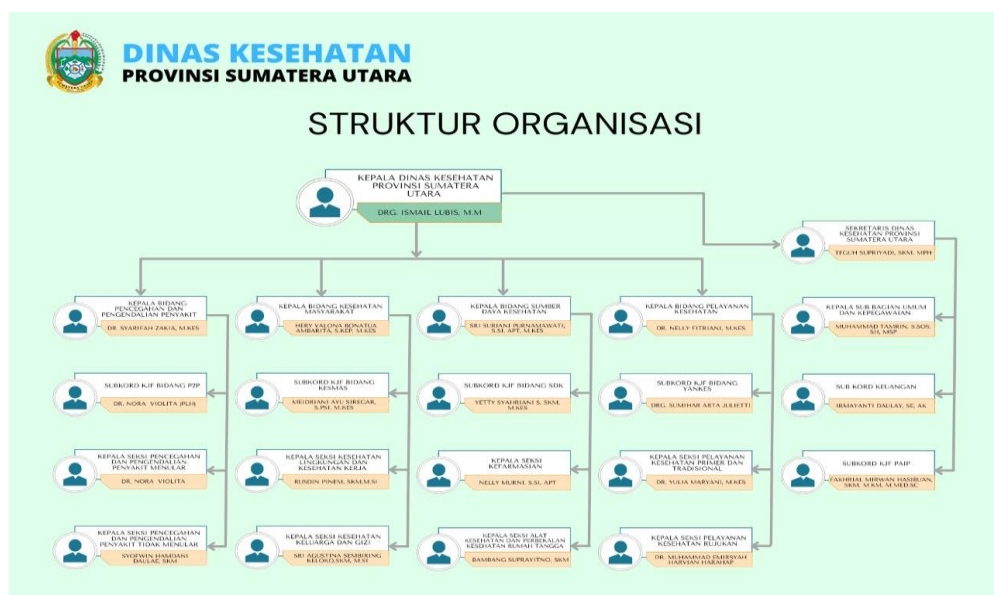
<sup>39</sup> Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

- 5) Penyelenggaraan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur terkait dengan tugas dan fungsinya<sup>40</sup>.

Adapun struktur organisasi Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara terdiri dari:

Gambar 1.1

Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara



Salah satu hal yang penting dalam menciptakan suatu pemerintahan yang efektif adalah menjalankan manajemen Aparatur Sipil Negara berdasarkan sistem merit. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretariat sub-bagian umum dan kepegawaian, Sistem Merit yang berada di lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara sendiri mengacu kepada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor

<sup>40</sup> Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. URL: <http://dinkes.sumutprov.go.id/halaman/profil-dinas-kesehatan-provinsi-sumatera-utara>. Diakses pada tanggal 20 September 2022 pukul 14.00 WIB.

11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara, dan Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Sistem Merit.

Dalam upaya pengembangan reformasi dan birokrasi, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bertujuan menciptakan birokrasi yang bersih, kompeten dan meningkatkan kualitas layanan publik. Hal ini selaras dengan tujuan Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara yang berusaha selalu konsisten dalam memonitoring para pegawai dalam melaksanakan evaluasi kerja serta upaya pembangunan dibidang kesehatan. Contohnya seperti dalam pengelolaan sumber daya para pegawai yang disesuaikan dengan kemampuan kinerja masing-masing sehingga dapat mengisi beberapa posisi jabatan struktural sesuai dengan kompetensi dan kinerja dari para pegawai itu sendiri<sup>41</sup>.

Pengembangan karier seperti promosi dalam masa reformasi birokrasi sangat diharapkan oleh para pegawai Aparatur Sipil Negara. karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya, baik material seperti kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas, dan sebagainya, maupun non material misalnya seperti status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Hal ini sejalan dengan pendapat bahwa promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status,

---

<sup>41</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

dan penghasilannya semakin besar mengingat beberapa mengeluhkan beban kerja yang tinggi namun dengan gaji yang kurang memadai.

Secara positif, tidak dapat dipungkiri bahwa reformasi birokrasi telah menciptakan geliat inovasi guna penyempurnaan sistem yang obyeknya adalah pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur berbasis sistem merit. Namun disisi lain, geliat inovasi ini seakan mengeyampingkan sistem lama yang sudah mengakar sehingga menimbulkan kebingungan cara pandang dalam hal istilah, metode, dan penerapan yang diharapkan. Salah satu yang masih membingungkan adalah keberadaan dari istilah jabatan struktural dan model pengisiannya yang dihilangkan dalam kerangka Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN)<sup>42</sup>.

Dalam pengembangan Manajemen Aparatur Sipil Negara berlandaskan Sistem Merit pada masa reformasi birokrasi ini sangat bergantung pada kinerja para pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. Hal ini dapat dilihat dari tujuan serta konsisten Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dalam mengumpulkan serta menyeleksi para pegawai berdasarkan kemampuan kinerja sehingga terpacunya para pegawai dalam mengikuti kompetensi yang diberikan sehingga mendapatkan *reward* yang sesuai atas peningkatan prestasi yang diraih<sup>43</sup>. Seperti

---

<sup>42</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

<sup>43</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

yang dilakukan oleh Unit Pelaksana Tugas (UPT) Pelatihan Kesehatan dalam melaksanakan tugasnya yang meliputi:

- 1) Melaksanakan urusan pendidikan, pelatihan kajian, dan penelitian kesehatan tingkat provinsi, serta mendukung berbagai bidang terkait pada kabupaten/Kota terhadap teknis pendidikan, pelatihan kajian, dan penelitian kesehatan yang memenuhi standar yang telah ditetapkan;
- 2) Menyelenggarakan pembinaan, bimbingan, arahan, dan penegakan disiplin kepada pegawai;
- 3) Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja, bidang, dan sektoral terkait;
- 4) Melaksanakan tugas lain sesuai dengan bidang tugasnya;
- 5) Menyelenggarakan pembinaan dan fasilitasi kelompok jabatan fungsional;
- 6) Menyelenggarakan pembinaan dan pengendalian administrasi keuangan, kepegawaian, perlengkapan, dan urusan rumah tangga UPT sesuai ketentuan peraturan;
- 7) Menyelenggarakan kerjasama kemitraan dan hubungan antara lembaga dan institusi terkait dalam pembagunan pengembangan pendidikan, pelatihan, dan kajian penelitian kesehatan dengan instansi terkait sesuai dengan standar yang telah ditetapkan;
- 8) Menyelenggarakan pemberian masukan kepada Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya;

- 9) Menyelenggarakan tugas lain yang diberikan Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya;
- 10) Menyelenggarakan tugas dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugasnya sesuai standar yang telah ditetapkan<sup>44</sup>.

Mengenai prinsip Sistem Merit dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa pada prinsipnya Sistem Merit menjaga standarisasi yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat itu sendiri. dan dalam pelaksanaannya di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara, hal tersebut mengacu pada visi dan misi Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara yang berbunyi “Membantu Mewujudkan Sumatera Utara Yang Bermartabat Dalam Kehidupan Dengan Memiliki Kesehatan Yang Prima”.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyebutkan terkait penerapan penerapan Sistem Merit yang salah satunya berbunyi yaitu memberikan perlindungan kepada Aparatur Sipil Negara dari tindakan penyalahgunaan wewenang, hal tersebut bertujuan untuk memberikan perlindungan terhadap Aparatur Sipil Negara dari tindakan sewenang-wenang yang dilakukan oleh

---

<sup>44</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

beberapa oknum pejabat pada setiap penempatan jabatan sehingga terciptanya Aparatur Sipil Negara yang bebas dari intervensi politik<sup>45</sup>.

Netralitas dapat diartikan sebagai perilaku tidak memihak, atau tidak terlibat yang ditunjukkan birokrasi pemerintahan dalam masa kampanye kandidat kepala daerah diajang pilkada baik secara diam-diam maupun terang-terangan. Adapun indikator untuk mengukur netralitas adalah sebagai berikut:

1. Tidak terlibat, dalam artian tidak menjadi tim sukses calon kandidat pada masa kampanye atau menjadi peserta kampanye baik dengan menggunakan atribut partai atau atribut dinas Aparatur Sipil Negara.
2. Tidak memihak, dalam artian tidak membantu dalam membuat keputusan atau tindakan yang menguntungkan salah satu pasangan calon, dan tidak mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap salah satu pasangan calon Kepala daerah/Wakil Kepala Daerah pada masa kampanye yang meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang terhadap Aparatur Sipil Negara diruang lingkup kerjanya.
3. Tidak menggunakan fasilitas negara, dalam artian tidak menggunakan fasilitas yang disediakan oleh negara terkait dalam rangka pemenangan salah satu calon pasangan Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah.

---

<sup>45</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.



Dari uraian tersebut, maka sangat jelas bahwa seorang Aparatur Sipil Negara seharusnya memegang teguh netralitas sehingga segala tindakan yang dilakukan merupakan tindakan objektif semata-mata dilakukan sesuai jabatannya dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi sebagai pelayanan publik. Dengan demikian tujuan dari gerakan reformasi dalam segala bidang termasuk reformasi birokrasi akan terwujud. Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut maka sangat penting untuk dilakukan sebuah penelitian yang komprehensif untuk dapat merumuskan sebuah gagasan dan rancangan kebijakan dalam rangka mewujudkan *good governance* dengan Aparatur Sipil Negara yang memegang teguh prinsip netralitas<sup>46</sup>.

Netralitas Aparatur Sipil Negara terhadap pengaruh dan intervensi politik tidak bisa dianggap ringan, seyogianya tidak memihak atau sengaja dibuat memihak kepada salah satu kekuatan politik atau partai politik. Apabila Pegawai Negeri Sipil netral maka rakyat secara keseluruhan akan bisa dilayani dengan baik dengan kata lain tidak mengutamakan atau memihak pada salah salah satu kepentingan kelompok rakyat tertentu. Oleh sebab itu Dalam upaya menjaga Netralitas Aparatur Sipil Negara dari pengaruh partai politik dan untuk menjamin keutuhan, kekompakan, dan persatuan Aparatur Sipil Negara, serta dapat memusatkan segala perhatian, pikiran, dan tenaga pada tugas yang dibebankan kepada Aparatur Sipil Negera dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik.

---

<sup>46</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara

## **B. Penerapan Sistem Merit di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara Menurut Undang-Undang Aparatur Sipil Negara**

Pada masa pemerintahan saat ini, beberapa instansi pemerintahan berusaha Kembali melakukan penerapan Sistem Merit secara perlahan di tubuh instansi masing-masing. Namun dikarenakan adanya wabah covid-19 mengakibatkan penerapan Sistem Merit sendiri mengalami berbagai penurunan yang drastis. Seperti evaluasi kerja yang tidak maksimal sampai penurunan signifikan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi Covid-19. Hal ini dapat dilihat dari Laporan Kinerja Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara tahun 2021 tentang kasus kematian ibu sebagai berikut:

1. Banyaknya ibu hamil serta melahirkan yang terpapar Covid-19 dan meninggal dunia. Sepanjang tahun 2021 kasus kematian ibu akibat Covid-19 sebanyak 55 kasus atau sebesar 22,18% dari total penyebab kematian ibu terbesar setelah pendarahan.
2. Banyaknya ibu hamil yang merasa ragu untuk memeriksakan kehamilannya ke puskesmas karena takut tertular virus Covid-19 yang menyebabkan ibu hamil tidak mendapatkan pelayanan kesehatan ibu hamil secara standar dan lengkap.
3. Keterbatasannya Alat Pelindung Diri (APD) untuk pelayanan pemeriksaan kehamilan bagi petugas di puskesmas dan masih ada petugas yang belum mengetahui pedoman pelayanan pada masa pandemi Covid-19.

4. Adanya pembatasan pada beberapa layanan berdasarkan pedoman pelayanan pada masa pandemi Covid-19 terutama pada ibu yang terinfeksi Covid-19.

Maka dari itu, Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara berusaha mengembalikan asas-asas Sistem Merit ke dalam tubuh instansi Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara sendiri guna menghasilkan Aparatur Sipil Negara yang berkualitas dan berintegritas. baik dari segi kualifikasi maupun kompetensi berdasarkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara.

Penerapan Sistem Merit dalam struktural Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara berdasarkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara selain mengalami penurunan karena pandemi Covid-19 namun juga mengalami progresif yang cukup berkembang. Hal ini terlihat dikarenakan Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara sendiri dalam beberapa tahun terakhir melakukan proses pengadaan dan perekrutan Aparatur Sipil negara menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi penerimaan Aparatur Sipil Negara. Metode ini merupakan metode yang inovatif dikarenakan para peserta calon Aparatur Sipil Negara akan dihadapkan pada serangkaian tes dengan menggunakan komputer secara mandiri sehingga hasil dari serangkaian tes tersebut bisa dilihat secara langsung yang nantinya digunakan untuk mendapatkan standar kompetensi minimal bagi para calon Aparatur Sipil Negara tersebut<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

Metode *Computer Assisted Test* (CAT) yang diterapkan oleh Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara tersebut dinilai cukup ampuh dalam proses pengadaan dan rekrutmen calon Aparatur Sipil Negara, dikarenakan metode ini diyakini akan menemukan serta menciptakan Aparatur Sipil Negara yang profesional serta berkualitas. Karena berdasarkan pada tahun-tahun sebelumnya pelaksanaan pengadaan serta rekrutmen calon Aparatur Sipil Negara menggunakan sistem yang lama dinilai sangat tidak progresif sehingga dipandang belum mampu mendapatkan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan instansi serta dinilai cenderung diwarnai oleh praktik-praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme sehingga mengakibatkan rendahnya kualitas dan kuantitas dari diri Aparatur Sipil Negara itu sendiri<sup>48</sup>.

Berbagai tantangan selalu ada dalam penerapan Sistem Merit ini, diantaranya keterlibatan Aparatur Sipil Negara dalam kontestasi politik dikarenakan adanya dinamika baik dari luar maupun dari dalam peraturan pemerintahan yang dimana hal tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi tata kelola dibidang kepegawaian, oleh karena itu dibutuhkannya komitmen dari berbagai pihak dalam penerapan Sistem Merit ini termasuk organisasi pemerintahan seperti Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dengan tujuan membangun pelayanan publik yang awalnya buruk menjadi lebih baik serta memperbaiki sistem manajemen yang awalnya berantakan menjadi lebih tertata.

---

<sup>48</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

Sistem merit dalam manajemen pemerintahan di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara memiliki kekurangan dan kelebihan dalam penerapannya. Kekurangan dari sistem merit sendiri diantaranya:

- 1) Membutuhkan anggaran yang besar, hal ini dikarenakan ada mekanisme seleksi, biaya assesment untuk memenuhi kompetensinya serta diklat yang harus diikuti.
- 2) Membutuhkan proses yang lebih lama, karena ada beberapa tahapan sehingga membutuhkan cukup banyak waktu.

Dibalik kedua kekurangan tersebut, sistem merit juga memiliki kelebihan diantaranya:

- 1) Memberikan keadilan kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara yang berkinerja dengan baik.
- 2) Adanya kepastian jabatan yang akan diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi persyaratan kualifikasi dan kompetensi.
- 3) Dapat mewujudkan pegawai Aparatur Sipil Negara yang profesional, berintegritas, netral dan berkinerja tinggi.
- 4) Mendorong peningkatan kinerja dan kompetensi atas pegawai Aparatur Sipil Negara.
- 5) Melindungi Aparatur Sipil Negara dari intervensi politik<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

Peningkatan kompetensi sangat penting bagi Aparatur Sipil Negara untuk mewujudkan pelayanan yang profesional dan handal. Tuntutan tersebut dikarenakan peranannya yang sangat strategis sebagai alat penggerak jalannya pemerintahan serta sebagai ujung tombak yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Dengan peran dan posisinya yang sangat strategis, ASN diharapkan mampu terus berkembang dengan meningkatkan kualitas dan kompetensinya.

Komitmen peningkatan dalam pemantauan penyelenggaraan kesehatan menyeluruh bagi masyarakat oleh Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara perlahan mulai berkembang, seperti contoh pada bulan agustus tahun 2022 ini Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara menyelenggarakan pertemuan tingkat provinsi mengenai pemantauan dan evaluasi serta pelaporan program prioritas dibidang kesehatan yang dihadiri oleh berbagai Dinas baik tingkat Kabupaten dan Kota se Sumatera Utara dalam rangka meningkatkan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dalam menghadapi keluhan warga dalam permasalahan penyakit guna meningkatkan pelayanan dasar untuk pemenuhan Standar Pelayanan Minimal dibidang kesehatan yang meliputi:

- 1) Pelayanan Kesehatan Bagi Penduduk Terdampak Krisis Kesehatan Akibat Bencana Dan/Atau Berpotensi Bencana Daerah Provinsi;
- 2) Pelayanan Kesehatan Bagi Penduduk Pada Kondisi Kejadian Luar Biasa Daerah Provinsi;
- 3) Pelayanan Kesehatan Ibu Hamil;
- 4) Pelayanan Kesehatan Ibu Bersalin;
- 5) Pelayanan Kesehatan Bayi Baru Lahir;

- 6) Pelayanan Kesehatan Balita;
- 7) Pelayanan Kesehatan Pada Usia Pendidikan Dasar;
- 8) Pelayanan Kesehatan Pada Usia Produktif;
- 9) Pelayanan Kesehatan Pada Usia Lanjut;
- 10) Pelayanan Kesehatan Penderita Hipertensi;
- 11) Pelayanan Kesehatan Penderita Diabetes Melitus;
- 12) Pelayanan Kesehatan Orang Dengan Gangguan Jiwa Berat;
- 13) Pelayanan Kesehatan Orang Terduga Tuberkulosis;
- 14) Pelayanan Kesehatan Orang Dengan Risiko Terinfeksi Virus<sup>50</sup>.

Mekanisme bersifat digital juga dilakukan oleh pihak Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara melalui E-SPM yang berasal dari Kementerian Dalam Negeri yang bertujuan memperkuat komitmen dalam mewujudkan pembangunan Kesehatan di Sumatera Utara.

Secara teori, sistem merit memang masih belum maksimal dan optimal untuk dilaksanakan di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. Walaupun semangat dan niat baik dari pengambil kebijakan sudah mengarah kesana, menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pelaksanaan serta penerapan sistem merit merupakan sebuah keharusan yang harus dilakukan oleh pemerintah untuk menciptakan manajemen serta sistem pola birokrasi yang profesional, akuntabel, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan

---

<sup>50</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

pekerjaannya. Sistem merit melahirkan nilai-nilai persamaan serta kesamaan yang sama dalam hal mengembangkan diri untuk menduduki suatu jabatan tertentu tanpa memandang latar belakang seorang Aparatur Sipil Negara.

Terkait dengan penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara dalam lingkup Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara, maka dalam rangka pengembangan serta pembinaan karier para pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara sejatinya tetap mempertimbangkan moralitas, integritas, pendidikan dan pelatihan pangkat, mutasi jabatan, dan serta kualifikasi kompetensi sebagaimana yang ditegaskan didalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Hal ini bertujuan agar reformasi dan birokrasi ditubuh Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara terwujud dalam upaya menata birokrasi yang handal serta cekatan dalam rangka memperbaiki peningkatan kerja dan kepentingan masyarakat<sup>51</sup>.

Peran birokrasi adalah faktor penting dan utama dalam suatu administrasi pemerintahan birokrasi, dimana seorang Aparatur Sipil Negara memainkan peran untuk kemajuan pembangunan daerah akan sangat tergantung pada Sumber Daya Manusia (SDM). Oleh karena itu dengan terbitnya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Tahun 2014 seharusnya sudah tidak ada lagi pejabat yang tidak sesuai dengan kompetensinya, karena amanat dari Undang-Undang Aparatur Sipil Negara

---

<sup>51</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.



adalah pengelolaan kepegawaian merujuk kepada sistem merit yang berbasis kompetensi<sup>52</sup>.

Langkah berikutnya yang dapat dilakukan oleh instansi pemerintah baik pusat atau daerah serta lembaga diklat adalah dengan mengadopsi sistematika diklat yang dilaksanakan pada sektor *private* yang cocok diterapkan pada sektor pemerintahan agar dapat meningkatkan kompetensi Aparatur sipil Negara untuk mendukung manajemen Aparatur Sipil Negara dan sistem merit di Indonesia. Kemudian, merancang kurikulum diklat yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing setiap instansi pemerintah tersebut yang harus ditekankan pada masa pelaksanaan diklat, misalnya seperti untuk Kementerian Pekerjaan Umum maka kurikulum pengetahuan yang harus ditekankan adalah mengenai manajemen konstruksi karena kementerian tersebut mengurus pembangunan infrastruktur.

Berdasarkan semua uraian diatas, terdapat salah satu pihak yang sangat berperan penting dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara tersebut yaitu atasan instansi terkait seperti di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dikarenakan atasan merupakan orang yang paling paham serta mengerti mengenai kompetensi yang dimiliki oleh bawahannya dengan cara mengamati kinerja dan tugas-tugas yang diselesaikan. Oleh karena itu, atasan sangat berperan penting dalam pengembangan kompetensi pegawainya selaku pihak yang paling mengetahui mengenai kinerja bawahannya. Maka tindakan yang dapat dilakukan

---

<sup>52</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

oleh seorang atasan adalah dengan memberikan motivasi dan semangat kepada seluruh pegawai agar tidak menolak untuk mengikuti program diklat yang diadakan<sup>53</sup>.

### **C. Hambatan dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera utara Berdasarkan Sistem Merit**

Penerapan sistem merit akan menyebabkan implikasi yang besar pada manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) jika tidak dilaksanakan dengan baik. Ketidaksiapan instansi dalam menerapkan sistem merit disebabkan oleh beberapa faktor, seperti terbatasnya anggaran untuk bidang Sumber Daya Manusia dan terbatasnya pengetahuan serta pengalaman para pegawai yang bertanggung jawab untuk mengelola Aparatur Sipil Negara dalam penerapan sistem merit, kurangnya komitmen Pembina Kepegawaian dan tingginya intervensi politik.

Tantangan dalam menerapkan sistem merit diantaranya sebagai berikut:

- a) Membangun manajemen Aparatur Sipil Negara yang mendukung pencapaian visi dan misi instansi dan memastikan identifikasi kebutuhan pegawai lebih akurat, dalam rangka mendukung terwujudnya visi dan misi instansi;
- b) Membangun sistem pembinaan karier yang berkelanjutan, yang dimulai sejak mereka diterima menjadi pegawai sampai mereka mengakhiri masa jabatannya, agar dapat menjalankan tugasnya secara profesional;

---

<sup>53</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

- c) Membangun manajemen kinerja untuk memastikan masing-masing pegawai dapat mencapai target yang telah ditetapkan.
- d) Menyusun kebijakan penggajian, penghargaan yang dikaitkan dengan kinerja dan disiplin untuk menjadi *reward and punishment* yang efektif dalam mendorong kinerja serta membentuk budaya kerja yang lebih produktif.
- e) Menyiapkan para calon pemimpin yang dibutuhkan instansi dalam jangka pendek maupun jangka panjang dengan membangun talent pool yang berkesinambungan melalui upaya peningkatan kapasitas pegawai secara konvensional maupun non-konvensional<sup>54</sup>.

Dalam konteks penggajian, Winardi memandang upah atau gaji berdasarkan prestasi sebagai sebuah sistem imbalan yang mendasarkan kenaikan gaji atau upah seseorang individu atas kinerjanya dalam periode waktu tertentu. Maksudnya, upah atau gaji yang didasarkan atas prestasi merupakan upaya untuk mengaitkan upah atau gaji dengan kinerja yang dihasilkan. Agar dapat berhasil dengan baik, maka suatu sistem upah atau gaji berdasarkan prestasi harus:

1. Didasarkan atas pengukuran realistis dan akurat dari kinerja individu
2. Menciptakan suatu keyakinan antara para pegawai, bahwa cara untuk meraih upah atau gaji tinggi adalah melaksanakan pekerjaan dengan kinerja yang tinggi

---

<sup>54</sup> *Op.cit.* Komisi Aparatur Sipil Negara. “Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)”. (Jakarta, 2018). Halaman 6.

3. Melaksanakan pembedaan jelas antara para pelaksana pekerjaan yang berprestasi tinggi, dan yang berprestasi rendah sehubungan dengan jumlah imbalan yang diberikan kepada mereka
4. Menghindari dicampur aduknya aspek-aspek prestasi dalam kenaikan upah atau gaji dengan penyesuaian-penyesuaian upah atau gaji karena peningkatan biaya hidup<sup>55</sup>.

Tujuan negara merupakan suatu cita-cita masyarakat yang tertulis dalam konstitusi. Untuk mencapai serta menegaskan tujuan tersebut, maka negara memerlukan adanya sarana dan prasana yang mendukung, baik berupa sumber daya manusia maupun sarana yang berbentuk benda, karena negara tidak dapat melakukannya sendiri . Dalam kaitan ini, tujuan negara dapat tercapai apabila adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang diwujudkan dalam masyarakat madani yang taat hukum, ber peradaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi. Upaya yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan negara yaitu dengan peningkatan kualitas manusia dan masyarakat secara berkelanjutan, berlandaskan kemampuan nasional dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memperhatikan perkembangan sosial.

Terkait hal tersebut, Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara berusaha semaksimal mungkin untuk tidak menghadapi hambatan dalam pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara mereka. Namun, Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara juga menyadari bahwa tidak semua pengembangan sumber daya

---

<sup>55</sup> Winardi J. 2004. "Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen: Suatu Pengantar. Jakarta:Rajawali

Aparatur Sipil Negara berjalan secara mulus. Contohnya pada masa pandemi Covid-19 yang dimana Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara berupaya keras menuntaskan permasalahan Covid-19 namun dikarenakan tingginya angka penularan menyebabkan kurang optimalnya kinerja Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara<sup>56</sup>.

Beberapa hambatan tersebut bisa terjadi diantaranya:

- a) minimnya pengetahuan para pegawai pada saat itu tentang Covid-19 baik dalam segi penularan serta penyembuhannya. Ditambah lagi sebagian pegawai yang berkompeten pada saat itu dipindah tugaskan ke daerah lain dengan tujuan membuat sektoral lain menjadi seimbang dalam menghadapi Covid-19 tersebut yang berakibat sebagian pegawai lainnya hanya bisa mengandalkan pegawai yang paham saja.
- b) Keterbatasan kemampuan pengelola pegawai dalam menyiapkan prasyarat yang diperlukan dikarenakan masih kurangnya pemahaman pengelola pegawai, pegawai belum menguasai sepenuhnya pengetahuan yang berkaitan dengan pelaksanaan penerapan sistem merit.
- c) Kurangnya sosialisasi dan pengetahuan dalam mengembangkan pola diklat untuk meningkatkan standar kompetensi dan kemampuan dari

---

<sup>56</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

setiap Aparatur Sipil yang ada dalam pemerintahan sehingga menyebabkan beberapa hambatan terjadi.

- d) Keterbatasan sumber daya manusia hal ini dikarenakan kurangnya pemahaman terkait sistem merit sehingga membuat sumber daya manusia yang dibutuhkan masih belum sesuai dengan yang diharapkan, dan dalam hal ini kekurangan pegawai yang dapat menangani sistem merit<sup>57</sup>.

Pada tahun 2021 kemarin, pandemi Covid-19 masih berlanjut sehingga anggaran yang di prioritaskan bagi penanganan Covid-19 dalam rangka penguatan 3T (*Testing, Tracing, Treatment*) serta dukungan Vaksinasi Covid-19 dengan menggunakan 30% dari total Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Tahun Ajaran 2021 pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara sehingga membuat banyak kegiatan-kegiatan yang direalokasikan untuk percepatan penanganan dan penanggulangan Covid-19. Selain itu, pendayagunaan Sumber Daya Manusia (SDM) belum terlaksana sesuai secara teknis dikarenakan banyaknya tenaga yang sudah dilatih pada bidangnya namun dipindahkan ke bidang lain.

Dalam rangka pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara di pemerintaahan saat ini, banyak instansi menerapkan beberapa kode etik dan kode perilaku dalam manajemen Aparatur Sipil Negara. Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara selalu menekankan kepada pegawainya untuk mematuhi dan dan

---

<sup>57</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

melaksanakan kode etik dan kode perilaku Aparatur Sipil negara di instansinya. Kode etik dan kode perilaku berisi pengaturan perilaku agar Pegawai Aparatur Sipil Negara melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi, cermat, disiplin, bersikap melayani dan melaksanakan tugasnya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan.

Penerapan kode etik dan kode perilaku pegawai Aparatur Sipil Negara bertujuan untuk menjaga citra dan martabat seorang Aparatur Sipil Negara. Kode etik dan kode perilaku juga berfungsi sebagai standar untuk menilai apakah perilaku yang dijalankan dapat dikatakan baik atau buruk. Kode etik dan kode perilaku berperan dalam menegakkan *self control* bagi pegawai Aparatur Sipil Negara untuk dapat melaksanakan tugasnya secara professional guna menjamin mutu profesi Aparatur Sipil Negara. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang profesional akan mendukung peningkatan kinerja dan citra birokrasi pemerintah<sup>58</sup>.

Reformasi birokrasi pemerintahan diartikan sebagai penggunaan wewenang untuk melakukan pembenahan dalam bentuk penerapan peraturan baru terhadap sistem administrasi pemerintahan untuk mengubah tujuan, struktur maupun prosedur yang dimaksudkan untuk mempermudah pencapaian tujuan pembangunan. Sebagai Aparatur Sipil Negara dalam pengelolaannya diatur dalam manajemen Aparatur Sipil Negara yaitu Sistem Manajemen Kepegawaian yang

---

<sup>58</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

meliputi sistem perencanaan, pengembangan karier, penggajian, dan batas usia pensiun.

Aparatur Sipil Negara tidak lagi sepenuhnya menjadi tanggung jawab pemerintah, tapi secara bersama dilakukan pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Menurut Pasal 27 UU Nomor 5 Tahun 2014, Komisi Aparatur Sipil Negara merupakan lembaga non struktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik untuk menciptakan pegawai Aparatur Sipil Negara yang professional dan bekerja. sebagaimana Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), aturan ini diharapkan mampu memperbaiki manajemen pemerintahan yang baik yang berorientasi pada pelayanan publik, sebab Pegawai Negeri Sipil (PNS) bukan berorientasi melayani atasan melainkan masyarakat.

Pasal 30 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa fungsi dari Komisi Aparatur Sipil Negara adalah mengawasi pelaksanaan norma dasar, kode etik dan kode perilaku Aparatur Sipil Negara, serta penerapan Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah. Tujuan dari Komisi Aparatur Sipil Negara menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu;

1. Menjamin terwujudnya Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara



2. Mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang profesional, berkinerja tinggi, sejahtera, dan berfungsi sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia
3. Mendukung penyelenggaraan pemerintahan negara yang efektif, efisien dan terbuka, serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme
4. Mewujudkan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang netral dan tidak membedakan masyarakat yang dilayani berdasarkan suku, agama, ras, dan golongan
5. Menjamin terbentuknya profesi Aparatur Sipil Negara yang dihormati pegawainya dan masyarakat
6. Mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang dinamis dan berbudaya pencapaian kinerja

Pasal 32 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa Komisi Aparatur Sipil Negara berwenang:

1. Mengawasi setiap tahapan proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi mulai dari pembentukan panitia seleksi instansi, pengumuman lowongan, pelaksanaan seleksi, pengusulan nama calon, penetapan, dan pelantikan Pejabat Pimpinan Tinggi
2. Mengawasi dan mengevaluasi penerapan asas, nilai dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai Aparatur Sipil Negara

3. Meminta informasi dari pegawai Aparatur Sipil Negara dan masyarakat mengenai laporan pelanggaran norma dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai Aparatur Sipil Negara
4. memeriksa dokumen terkait pelanggaran norma dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai Aparatur Sipil Negara

Apabila terjadi pelanggaran terhadap prinsip sistem merit maka Komisi Aparatur Sipil Negara merekomendasikan kepada Presiden untuk menjatuhkan sanksi terhadap Pejabat Pembina Kepegawaian dan Pejabat yang Berwenang yang melanggar prinsip sistem Merit dan ketentuan peraturan perundang-undangan<sup>59</sup>. Komisi Aparatur Sipil Negara melaporkan pelaksanaan fungsi, tugas, dan wewenangnya, termasuk yang berkaitan dengan kebijakan dan kinerja Aparatur Sipil Negara paling kurang 1 (satu) kali pada akhir tahun kepada Presiden. Sanksi yang diberikan menurut Pasal 33 ayat (2) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara berupa:

1. Peringatan
2. Teguran
3. Perbaikan, pencabutan, pembatalan, penerbitan keputusan, dan/atau pengembalian pembayaran
4. Hukuman disiplin untuk Pejabat yang Berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

---

<sup>59</sup> *Ibid.* Wawancara Yani Monika Manalu, S.Psi dan Doris Eva Lina Purba, S.Psi. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama pada Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sekretariat Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

5. Sanksi untuk Pejabat Pembina Kepegawaian, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

Tujuan hukuman adalah untuk memperbaiki dan mendidik Aparatur Sipil Negara yang melakukan pelanggaran disiplin. Oleh karena itu setiap pejabat yang berwenang menghukum sebelum menjatuhkan disiplin harus memeriksa lebih dahulu Aparatur Sipil Negara yang melakukan pelanggaran disiplin. Hukuman disiplin diberikan tidak lain adalah untuk memperbaiki serta mendidik Aparatur Sipil Negara itu sendiri, serta untuk melancarkan aktifitas penyelenggaraan tugas-tugas kedinasan secara baik. Hukuman disiplin dapat dibagi menurut tingkatan dan jenis, masing-masing sesuai dengan sifat dan berat atau ringannya pelanggaran yang dilakukan ataupun diperbuat, atau sejauh mana akibat yang ditimbulkan atas pelanggaran yang dibuat oleh pegawai negeri sipil yang bersangkutan.

Pengertian Hukum Administrasi kepegawaian, yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Hukum: untuk menciptakan keteraturan dan ketertiban, keamanan dan sebagainya dalam melaksanakan suatu kegiatan atau organisasi.
2. Administrasi: dalam arti sempit merupakan tata usaha (clerical work) sedangkan dalam artian luas merupakan kegiatan sekelompok manusia yang dilakukan melalui tahapan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam arti luas ini administrasi mencakup dalam arti: Proses, Fungsional dan Institusional.

3. Kepegawaian: dibatasi hanya pada Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah.

Dapat dikemukakan bahwa administrasi kepegawaian adalah segenap aktivitas yang bersangkutan paut dengan penggunaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Aktivitas tersebut dijelaskan, terkait masalah penerimaan, pengangkatan, pengembangan, balas jasa sampai pada pemberhentian atau pensiun.

Pentingnya sistem merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi struktural serta budaya yang ada pada instansi pemerintah, sistem merit sebagai insight dalam meningkatkan kualitas praktik penerapan sistem merit di instansi pemerintah. Maka setiap instansi pemerintah lebih memfokuskan area-area perubahan dengan menggali permasalahan dan potensi Aparatur Sipil Negara, Pelaksanaan sistem merit seharusnya dapat mengatasi problem yang dapat menimbulkan kerugian yang lebih besar dimasa akan datang. Oleh karena itu dibentuknya lembaga yang memonitor serta melakukan evaluasi agar terwujudnya sistem merit dalam kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yaitu Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).

## **BAB IV**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

1. Pengembangan Aparatur Sipil Negara di dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dalam mewujudkan Reformasi Birokrasi perlahan mulai ditunjukkan dimulai dari memonitoring para pegawai dalam melaksanakan evaluasi kerja serta upaya pembangunan dibidang kesehatan, pengelolaan sumber daya para pegawai yang disesuaikan dengan kemampuan kinerja masing-masing, dan menjaga standarisasi yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat dibidang Kesehatan Masyarakat.
2. Penerapan Sistem Merit berdasarkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara sudah mulai mengikuti perkembangan zaman dengan menggunakan teknologi informasi dimana Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara telah menggunakan *Computer Assisted Test (CAT)* dalam melakukan pengadaan serta perekrutan Aparatur Sipil Negara guna meminimalisir kecurangan-kecurangan yang kemungkinan bisa saja terjadi.
3. Hambatan Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dalam masa pengembangan sumber daya sejatinya sudah dihadapi sejak dua tahun terakhir seperti pada masa pandemi Covid-19 yang dimana minimnya pengetahuan pegawai menjadi kendala dalam menurunkan angka penularan Covid-19 dan menyebabkan kurangnya optimalisasi kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara, dan beberapa hambatan lain seperti minimnya pengetahuan beberapa pegawai baik yang lama atau yang baru terhadap definisi Sistem Merit sendiri.

## **B. Saran**

1. Menurut penulis, pengembangan serta penerapan Sistem Merit kiranya diharapkan akan mengalami perkembangan yang lebih signifikan di masa mendatang guna menghasilkan sumber daya pegawai Aparatur Sipil Negara yang berkompeten dan memiliki kualifikasi kemampuan secara mumpuni baik di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi.
2. Menurut penulis, diharapkan penerapan Sistem Merit di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara harus konsisten dari tahun ke tahun berlandaskan pada Undang-Undang Aparatur Sipil Negara yang berlaku sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja terkhususnya dalam melayani masyarakat dibidang Kesehatan Masyarakat guna mewujudkan masyarakat yang sehat.
3. Menurut penulis, diharapkan Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara lebih mensosialisasikan apa yang dimaksud dengan sistem merit, walaupun pegawai tersebut melaksanakan tugasnya berlandaskan sistem merit namun tidak mengetahui apa itu sistem merit sejatinya akan menjadi kebiasaan yang sia-sia tanpa adanya bekal ilmu yang cukup. Maka dari itu, selaku penulis mengharapkan Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara sekiranya dapat melakukan sosialisasi secara rutin mengenai sistem merit ini agar para pegawai mengetahui mereka bekerja berlandaskan aturan Sistem Merit.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- Ida Hanifah, dkk. 2018. *Pedoman Penulisan Tugas Akhir Mahasiswa*. Medan: Pustaka Prima.
- Andryan. 2021. *Hukum dan Kebijakan Publik*. Medan: Pustaka Prima.
- Miftah Thoha. 2010. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta. Kencana: Cetakan Keempat.
- Prajudi Atmosudirjo. 1994. *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta. Ghalia Indonesia: Cetakan Kesepuluh, Halaman 28.
- Musanef. 1996. *Manajemen Kepegawaian Indonesia*. Jakarta; Gunung Agung.
- Widodo. 2001. *Etika Birokrasi Dalam Pelayanan Publik*. Malang: CV Citra Malang. Halaman 32.
- Ambar Teguh Sulistyani. 2010. *Meritokrasi dalam Sistem Administrasi Negara Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Soerjono. Soekanto. 2014. *Pengantar Penelitian Hukum*. Jakarta: UI-Press, halaman 5.
- Soejono. Abdurrahman. 2005. “*Metode Penelitian ; Suatu Pemikiran dan Penerapan*”. Jakarta : Rineka Cipta. Cetakan kedua. Halaman 56.
- Setiyono. Budi. 2004. “Birokrasi dalam Perspektif Politik dan Administrasi”. Puskodak-Undip. Edisi kedua.
- Rianto Andi. 2004. *Metode Penelitian Sosial dan Hukum*. Jakarta : Granit, Halaman 70.
- Ridwan HR. 2008. “Hukum Administrasi Negara” PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta. Halaman 100-101.
- Sedamaryanti. 2010. “Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan (mewujudkan pelayanan dan pemerintahan yang baik). Refika aditama:Bandung. Halaman 68.
- Moh. Kusnardi dan Hermaily Ibrahim. 2016. “Pengantar Hukum Tata Negara Indonesia”. Jakarta: Sastra Hudaya. Halaman 24.

- Sri Hartini, dkk. 2010. "Hukum Kepegawaian di Indonesia". Sinar Grafika:Jakarta. Halaman 5.
- Winardi J. 2004. "Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen: Suatu Pengantar. Jakarta:Rajawali.
- Bambang Istianto. 2011. "Manajemen Pemerintahan dalam Perspektif Pelayanan Publik" Bogor:Mitra Wacana Media. Halaman 29.

## **B. Jurnal dan Karya Ilmiah**

- Ni'matul Huda, 2005,"*Negara Hukum, Demokrasi dan Judicial Review*", UII Press, Yogyakarta, Halaman 1.
- Lembaga Administrasi Negara. 2015. "*Kajian Grand Design Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*". Asisten Deputi Manajemen Karier dan Talenta. Halaman 1.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. 2018. "*Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)*". Jakarta. Halaman 9.
- Daryanto A. 2007. "*Merit system Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil* ", Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS, Halaman 11.
- Ayu Desiana. 2014. "*Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah Menuju Good Governance*". Jurnal Manajemen Pemerintahan. Volume I Nomor I. Fakultas Ilmu Sosial dan politik Universitas Jambi, Halaman 24.
- Ni Putu Yayi Laksmi dan I Ketut Makeling. 2018. "*Penyelenggaraan Manajemen Asn Berdasarkan Sistem Merit Menurut Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*". Jurnal Program Kekhususan Hukum Pemerintahan Fakultas Hukum Universitas Udayana. Halaman 7
- Riris Khatarina. 2018. "Reformasi Manajemen Aparatur Sipil Negara: Evaluasi Peran Pejabat Pembina Kepegawaian dan Komisi Aparatur Sipil Negara". Jurnal Spirit Publik Volume 13 Nomor 2.
- Oswaldo Sahambang, Novie Pioh, dan Welly Waworundeng. 2019. "Manajemen Sistem Aparatur Sipil Negara (Studi Tentang Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Pimpinan Tinggi Di Lingkungan Pemerintahan



Kabupaten Kepulauan Sengihe”. Jurnal Eksekutif Jurusan Ilmu Pemerintahan. Volume 3 No. 3. Halaman 2.

Wulandari. 2015. “Akuntabilitas sosial pada pemerintahan lokal (studi terbentuknya akuntabilitas sosial masyarakat kelurahan kalisoro kecamatan tawangmangu)”. Indonesian Journal of Public Administration. Volume 1 No 2. Halaman 6.

### **C. Peraturan Perundang-undangan**

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Pasal 51 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Sistem Merit.

Peraturan Pemerintah No.11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara.

### **D. Internet**

Encyclopedia Britannica Company, “*Merit*”, URL:<http://www.merriam-webster.com/dictionary/merit>.



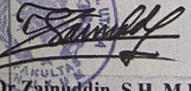
Asaljeplak.com, “*Pengertian meritokrasi beserta ciri dan jenisnya*”, URL:  
<https://asaljeplak.com/portalbelajar/politik/pengertian-meritokrasi/>.

Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. URL:  
<http://dinkes.sumutprov.go.id/halaman/profil-dinas-kesehatan-provinsi-sumatera-utara>.


Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. “*Enam Point Penting dalam Sistem Merit*”. URL:  
<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/enam-poin-penting-dalam-sistem-merit>.

## LAMPIRAN

### 1. Surat Pengantar Penelitian

 <p>MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN &amp; PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH <b>UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA</b> <b>FAKULTAS HUKUM</b></p> <p>UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 39/SK/BAN-PTIAkred/PT/III/2019 Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003 <a href="http://fahum.umsu.ac.id">http://fahum.umsu.ac.id</a> <a href="mailto:fahum@umsu.ac.id">fahum@umsu.ac.id</a> <a href="#">umsu.medan</a> <a href="#">umsu.medan</a> <a href="#">umsu.medan</a> <a href="#">umsu.medan</a></p>		<table border="1"><tr><td>AGENDA</td><td>TANGGAL</td></tr><tr><td>9852</td><td>2019/12</td></tr></table> <p>Kadiri</p>	AGENDA	TANGGAL	9852	2019/12
AGENDA	TANGGAL					
9852	2019/12					
Nomor : 1339 /II.3.AU/UMSU-06/F/2022 Lamp. : --- Hal : Mohon Izin Penelitian	Medan, 16 Shafar 1444 H 13 September 2022 M					
Kepada Yth : Kepala Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara di Sumatera Utara						
<b>Bismillahirrahmanirrahim</b> <b>Assalamu'alaikum Wr. Wb.</b>						
Ba'da salam, dengan hormat kami sampaikan bahwa dalam rangka penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dengan ini kami mohon kiranya mahasiswa tersebut di bawah ini dapat diberikan Izin untuk melakukan Penelitian di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara, guna memperoleh informasi dan data yang akan digunakan untuk penyelesaian penulisan skripsi.						
N a m a : Arya Alvesaldy N P M : 1806200049 Fakultas : Hukum Prodi./Bagian : Hukum/ Hukum Administrasi Negara Judul Skripsi : Implementasi Manajemen Aparatur Sipil Negara Melalui Sistem Merit (Studi di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara).						
Demikian hal ini kami sampaikan atas perhatian dan bantuan yang diberikan kami ucapkan terima kasih. Akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semuanya. Amin.						
<b>Wassalamu'alaikum Wr. Wb.</b>						
	a.n.Dekan Wakil Dekan-I  <b>Dr. Zainuddin, S.H., M.H.</b> NIDN: 0118047901					

## 2. Surat Balasan Penelitian



**PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA**  
**DINAS KESEHATAN**

Jalan Prof. H.M. Yamin SH No. 41 AA, Telp. (061) 4524550 – 4535320  
Fax. (061) 4524550  
Medan - 20234

---

Medan, 10 Oktober 2022

Nomor : 423.8 / 40512 /DINKES/X/2022  
Sifat : -  
Lamp : -  
Perihal : Surat Keterangan Selesai Penelitian

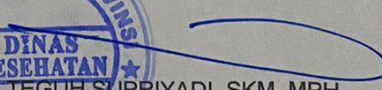
Kepada Yth.  
Yth. Wakil Dekan I Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di-  
Medan

Sehubungan dengan Pelaksanaan Penelitian yang dilaksanakan oleh mahasiswa Saudara yang bernama :

Nama : Arya Alvesaldy  
No.BP : 1806200049  
Fakultas : Hukum  
Judul Skripsi : Implementasi Manajemen Aparatur Sipil Negara Melalui Sistem Merit (Studi di Dinas Kesehatan Sumatera Utara)

Dengan ini kami menyatakan bahwa mahasiswa tersebut benar sudah melaksanakan Penelitian di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

Demikian surat keterangan selesai penelitian diperbuat untuk dapat dipergunakan sebagai mestinya atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.

SEKRETARIS DINAS KESEHATAN,  
  
TEGUH SUPRIYADI, SKM, MPH  
PEMBINA TK I  
NIP. 19650105 198803 1 004

