

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan

1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 Tentang Manajemen ASN

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Manajemen ASN menjelaskan bahwa manajemen ASN adalah serangkaian proses pengelolaan ASN untuk mewujudkan ASN yang profesional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen ASN lebih menekankan kepada pengaturan profesi pegawai sehingga diharapkan agar selalu tersedia sumber daya ASN yang unggul selaras dengan perkembangan jaman. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang manajemen ASN guna meneruskan dan memperjelas serta mencabut Undang-Undang manajemen ASN Nomor 5 Tahun 2014. Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Manajemen ASN yang terdiri dari kebijakan, pelatihan, sistem, serta mempengaruhi perilaku dan sikap pegawai serta kinerja pegawai. Dalam rangka mengembangkan kinerja ASN, sistem merit digunakan dalam manajemen ASN untuk rekrutmen, tes dan kenaikan jabatan dengan berlandaskan adil dan bebas, serta mengurus segala yang berkesinambungan dengan *reward* dan *punishment*. Manajemen ASN terdiri dari manajemen PNS dan manajemen PPPK.

Hal lain yang dibahas dalam undang – undang ini berkaitan dengan penguatan sistem merit didalam penerimaan, promosi dan mutasi PNS. Dengan Kualifikasi dan kompetensi yang menjadi tolak ukur pertama, jika dibedah lebih lanjut undang undang ini menjelaskan adanya kebutuhan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) berdasarkan dari hasil analisis kebutuhan sektor pemerintah dengan harapan memperbaiki aspek pelayanan publik.

Pada sektor pengembangan kompetensi PNS, Undang – Undang ini memberikan penetapan terkait PNS wajib mengembangkan bidang kompetensinya secara berkelanjutan melalui berbagai mekanisme baik dari pelatihan, pendidikan lanjutan dan pengalaman kerja, lalu bidang pengembangan dibagi menjadi 3 (tiga) :

1. Pendidikan dan Pelatihan, pelaksanaan mengikuti berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan untuk para PNS
2. Sertifikasi Kompetensi, peraturan ini memberikan dorongan untuk melakukan sertifikasi kompetensi bagi para PNS, yang nantinya akan menjadi kualifikasi yang relevan dengan tugasnya.
3. Pengalaman Kerja, memberikan pengalaman bekerja secara langsung di tiap instansi.

Dalam proses pengembangan kompetensi terdapat peran lembaga pendidikan dan pelatihan dengan memastikan terkait berjalanya program pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan tuntutan tugas. Lalu melakukan pengukuran kompetensi secara objektif dan transparan dengan melalui uji kompetensi, penilaian kinerja dan evaluasi pelatihan.

Dampak yang diberikan pada proses pengembangan kompetensi sendiri terbagi menjadi 3 (tiga) :

1. Peningkatan dari segi kualitas pelayanan publik
2. Peningkatan dari segi profesionalisme dan etos kerja ASN
3. Peningkatan dari sektor daya saing bangsa di tingkat global

Dapat disampaikan bahwa pemerintah sangatlah berkomitmen dalam pengembangan kompetensi PNS, yang nantinya akan menjadi investasi jangka panjang bagi pembangunan nasional.

2. PermenPar –RB Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit

Sistem merit sendiri di terapkan di Indonesia sejak keluarnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Manajemen ASN. Dengan meningkatnya kompleksitas organisasi modern, pemahaman yang mendalam tentang Penerapan sistem merit menjadi semakin penting untuk memastikan keadilan, transparansi, dan efisiensi dalam pengelolaan tenaga kerja, yang kemudian di perjelas di Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023. Penilaian sistem merit yang dijelaskan dalam PermenPan-RB Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit yang menjelaskan 8 aspek, yaitu perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karir, promosi dan mutasi, Manajemen kinerja, penggajian dan penghargaan serta disiplin, perlindungan dan pelayanan, serta sistem informasi.

Bakamla menerapkan 8 aspek yang diatur dalam PermenPan-RB Nomor 40 Tahun 2018 yang terdiri dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karir, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian dan penghargaan serta disiplin, perlindungan dan pelayanan, serta sistem informasi (KASN).

1. Perencanaan kebutuhan : Instansi mempunyai peta jabatan dan rencana kebutuhan ASN untuk 5 Tahun, dilengkapi Anjab dan ABK. Pemenuhan kebutuhan ASN.
2. Pengadaan : Instansi mempunyai rencana Tahunan pengadaan ASN dengan Adanya kebijakan internal pengadaan ASN yang dilakukan terbuka, kompetitif, transparan dan tidak diskriminatif.
3. Pengembangan karir : Instansi mempunyai standarisasi jabatan, SKJ, profil kompetensi, rencana pengembangan kompetensi, manajemen talenta dan rencana suksesi.
4. Promosi dan mutasi : Instansi mempunyai pola karier. Adanya kebijakan dan pelaksanaan pengisian jabatan struktural secara terbuka dan kompetitif (regional dan nasional).
5. Manajemen kinerja : Instansi menerapkan metode penilaian kinerja yang objektif & terukur. Melakukan penilaian kinerja (evaluasi) secara berkala. Dan,

menggunakan penilaian kinerja sebagai pertimbangan utama dalam pengembangan karier ASN.

6. Pengganjian, penghargaan dan disiplin : Instansi melaksanakan pemberian tunjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja. Adanya penghargaan terhadap pegawai berprestasi. Pelaksanaan dan penegakkan kode etik dan kode perilaku.
7. Perlindungan dan pelayanan : Instansi mempunyai program perlindungan (hukum dan program lainnya). Penyediaan fasilitas atau pelayanan yang memudahkan pegawai.
8. Sistem informasi : Instansi mempunyai SIMPEG *online* yang terintegrasi dengan sistem-sistem lainnya. Penggunaan e-office untuk memudahkan pelayanan2 perkantoran.

Sistem merit dibuat untuk memenuhi empat tujuan, yaitu merekrut ASN yang profesional dan berintegritas dan menempatkan pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya, mempertahankan ASN melalui pemberian kompensasi yang adil dan layak, mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat, serta melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit. Menurut PermenPan-RB No. 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit dalam manajemen ASN, Komisi ASN berwenang melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap penerapan sistem merit yang dilakukan ASN.

3. Peraturan No.9 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Penilaian Mandiri

Menurut Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negeri atau disingkat KASN Nomor 9 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen ASN di lingkungan instansi pemerintah, menjelaskan bahwa sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang 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 kondisi kecacatan. Ruang lingkup sistem merit terdiri dari delapan aspek tadi

maka sistem merit di Indonesia memiliki beberapa tahapan lagi untuk penerapannya. PermenPan-RB Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit dalam manajemen ASN memiliki tahapan penerapan sistem merit sebagai berikut :

- a. *Road map* penerapan sistem merit pada masing-masing instansi pemerintah
- b. Pembentukan dan tugas tim penilai mandiri sistem merit pada instansi pemerintah
- c. Penetapan penilaian tingkat penerapan sistem merit pada masing-masing instansi pemerintah
- d. Pelaksanaan rekomendasi hasil penilaian penerapan sistem merit pada masing-masing instansi pemerintah.
- e. Pengawasan dan evaluasi dampak penerapan sistem merit yang sudah dilaksanakan pada Instansi Pemerintah.

Road map penerapan sistem merit adalah suatu rencana operasional yang disusun dan dijalankan setiap lima tahun sekali. Ini merupakan rencana rinci yang menetapkan langkah-langkah konkret untuk menerapkan sistem merit dari satu tahap ke tahap berikutnya selama lima tahun. *Road map* ini memiliki sasaran yang jelas setiap tahunnya. Dokumen rencana aksi menggambarkan secara rinci target capaian (*output*) dan dampak atau hasil (*outcome*) dari setiap aksi yang direncanakan, meliputi delapan aspek yang telah ditetapkan.

B. Tinjauan Teori

1. Manajemen ASN

Menurut Dessler (2017) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada pegawai, serta menjaga dan menjalin hubungan kerja, kesehatan, keselamatan pegawai serta memberikan penyelesaian masalah secara adil. Menurut Siagian (2014) ASN adalah sekelompok orang yang bekerja pada lembaga pemerintah, baik di pusat maupun daerah, yang disertai tugas untuk melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Berdasarkan pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen ASN adalah orang-orang yang ada di dalam suatu instansi yang

memiliki segala daya dan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas membuat, mengelola dan memanfaatkan unsur-unsur dalam instansi sehingga terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan tuntutan visi misi instansi. Pengelolaan sumber daya manusia di organisasi menjadi hal penting khususnya dalam hal mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Robbin dan Coulter (2016) Manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam organisasi dengan fungsi-fungsi kunci yang membentuk landasan bagi pencapaian tujuan organisasi:

- a. Perencanaan (*Planning*): Melibatkan penentuan tujuan organisasi, strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan pengembangan rencana yang terintegrasi untuk mengoordinasikan aktivitas kerja pegawai. Perencanaan ini tidak hanya fokus pada hasil akhir yang diinginkan, tetapi juga mengenai sarana atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*): Sebagai fungsi manajemen, ini mengarah pada tindakan-tindakan penataan dan pengaturan aktivitas kerja secara terstruktur guna mencapai sasaran organisasi. Pengorganisasian ini bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersedia dan terorganisir dengan efisien untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- c. Kepemimpinan (*Leading*): Merupakan fungsi manajemen yang melibatkan interaksi dengan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ini tidak hanya berkaitan dengan pengambilan keputusan dan arahan, tetapi juga mencakup kemampuan untuk memotivasi, menginspirasi, dan membimbing individu atau tim dalam mencapai kinerja yang optimal.
- d. Pengendalian (*Controlling*): Fungsi terakhir manajemen SDM ini melibatkan tindakan pengawasan, penilaian, dan koreksi terhadap kinerja dan hasil pekerjaan. Ini mencakup pemantauan terhadap pencapaian tujuan, evaluasi terhadap kinerja pegawai, dan pengambilan tindakan perbaikan jika diperlukan untuk memastikan bahwa sasaran organisasi tetap tercapai.

Menurut Robbins (2016) manajemen sumber daya manusia penting dikarenakan tiga hal yaitu :

- a. Sumber daya manusia memberikan kemajuan pada organisasi dengan menciptakan nilai-nilai dan menaikkan profit organisasi.
- b. Sumber daya manusia merupakan bagian dari strategi organisasi, kemajuan organisasi dilihat dari kinerja pegawainya dan organisasi tidak boleh memandang pegawai adalah pengeluaran dari organisasi karena pegawai adalah kunci kemajuan organisasi.
- c. Organisasi harus membentuk hubungan kekeluargaan melalui manajemen sumber daya, perlakuan organisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Dari komitmen hubungan yang baik maka organisasi mendorong pegawai untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keahlian serta menambah motivasi pegawai. Dengan hubungan yang baik maka menjaga retensi pegawai yang ber-kinerja baik sembari mendorong pegawai yang berkinerja rendah untuk keluar.

Menurut Robbins (2016) pihak Manajemen yang diberikan wewenang serta bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi, dengan menjalankan pengelolaan Manajemen sumber daya manusia melibatkan implementasi lima fungsi dasar dengan penjelasan spesifik sebagai berikut:

- a. Perencanaan: Mencakup penetapan tujuan dan standar, pengembangan peraturan dan prosedur, serta pembuatan rencana dan prakiraan yang dibutuhkan.
- b. Pengorganisasian: Melibatkan penugasan tugas-tugas tertentu, pembentukan struktur organisasi, delegasi wewenang kepada bawahan, penetapan saluran komunikasi dan wewenang, serta koordinasi pekerjaan bawahan.
- c. Kepegawaian: Termasuk dalam kegiatan ini adalah penentuan jenis individu yang sesuai, proses perekrutan calon pegawai, seleksi pegawai, penetapan

standar kinerja, pemberian kompensasi, evaluasi kinerja, konseling pegawai, serta pelatihan dan pengembangan pegawai yang berkualitas.

- d. Pengendalian: Menyakinkan bahwa standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi telah ditetapkan, memeriksa kinerja aktual terhadap standar tersebut, dan mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.

Pihak manajemen membutuhkan beberapa hal teknik untuk mendapatkan pegawai yang berkompeten dan membuat hubungan kerja di organisasi menjadi baik tanpa ada tumpang tindih yaitu :

- a. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat Perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja setiap pekerjaan pegawai)
- b. Menyeleksi calon pekerja
- c. Mengorientasikan dan melatih pegawai baru dengan mengelola upah dan gaji (memberi kompensasi kepada pegawai)
- d. Memberikan insentif dan manfaat
- e. Menilai kinerja
- f. Berkomunikasi (*counseling* dan *displinning*)
- g. Melatih pegawai, dan mengembangkan manajer
- h. lancarnya hubungan pegawai.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wrihght (2016) Analisis jabatan adalah proses dimana para pihak manajemen dapat memberikan informasi pekerjaan yang akan diberikan kepada pegawai, analisis jabatan berisi tentang deskripsi pekerjaan, spesifikasi jabatan, pengumpulan data, analisis data dan pembuatan dokumentasi. Deskripsi pekerjaan adalah gambaran tugas-tugas, tanggung jawab, kewajiban dan kriteria kinerja. Spesifikasi jabatan berisikan tentang daftar keterampilan pengetahuan, kemampuan dan karakteristik lainnya yang dimiliki seseorang untuk mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan posisi yang ditempatinya. Spesifikasi jabatan melihat pada kualitas atau persyaratan yang harus dimiliki oleh pegawai untuk mengerjakan pekerjaannya. Pengumpulan data

adalah gambaran tentang tugas-tugas pekerjaan dan persyaratan jabatan dikumpulkan melalui wawancara dengan calon pegawai yang ada, adapun teknik yang digunakan yaitu tinjauan dokumen atau menggunakan kuesioner. Analisis data merupakan data yang terkumpul untuk dievaluasi serta mengidentifikasi inti dari pekerjaan dan kebutuhan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut lebih efektif. Pembuatan Dokumentasi: Hasil analisis jabatan di dokumentasi dalam bentuk deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan yang kemudian digunakan untuk berbagai keperluan manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan, dan pengembangan karier.

Menurut Dessler (2017) Analisis jabatan adalah proses mengidentifikasi tugas dan kebutuhan pegawai di masing-masing departemen pegawai. Sumber daya manusia yang berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum di bagian pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan serta pelayanan publik yang profesional dan bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Demi memberikan pelayanan prima organisasi melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan kebijakan serta visi misi organisasi, maka dari itu organisasi mendesain kelompok-kelompok jabatan untuk membagi pekerjaan sesuai dengan porsi yang diberikan, aktivitas ini dilakukan oleh analis sumber daya manusia yang diberikan tugas untuk mengumpulkan data pejabat-pejabat.

a. Analisis Jabatan

Seiring dengan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, diperlukan langkah-langkah pembaharuan dan perubahan mendasar terutama dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan, khususnya terkait dengan aspek kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, dan ketatalaksanaan. Tujuan dari reformasi birokrasi adalah untuk memperkuat kapasitas aparatur negara dalam menjalankan misi, tugas, dan fungsi serta peranannya masing-masing secara transparan, efektif, dan efisien, dengan fokus pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Menurut PermenPan-RB Nomor 1 Tahun 2020 tentang pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja :

1) Persiapan:

- a) Perencanaan proses analisis jabatan.
- b) Pembentukan tim.
- c) Pemberitahuan kepada unit organisasi yang akan menjadi sasaran.
- d) Penyampaian formulir analisis jabatan dan petunjuk pengisiannya.

2) Pengumpulan Data Jabatan

- a) Pengisian daftar pertanyaan.
- b) Wawancara.
- c) Referensi.

3) Pengolahan Data Jabatan:

- a) Penyusunan uraian jabatan.
- b) Penyusunan spesifikasi jabatan.
- c) Penyusunan peta jabatan.

b. Rekrutmen .

Rekrutmen dan seleksi merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang memiliki peranan strategis dalam mempersiapkan serta menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, sebagaimana terdefinisi dalam analisis jabatan, terutama dalam spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan. Dua kegiatan ini dilakukan setelah analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia dilakukan, menandakan bahwa rekrutmen dan seleksi harus berdasarkan pada kebutuhan yang spesifik oleh organisasi, baik secara fisik maupun dalam hal keterampilan dan kemampuan

Menurut Robbins dan Coulter (2016) rekrutmen adalah proses mencari, menarik, dan memilih pegawai baru untuk mengisi posisi yang kosong dalam organisasi. Hal ini melibatkan penggunaan berbagai metode dan strategi, seperti pemasaran pekerjaan, penggunaan media sosial, acara rekrutmen khusus, dan lain-lain, untuk menarik pelamar yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan

organisasi. Dengan menggunakan pendekatan yang kreatif dan inovatif dalam proses perekrutan organisasi maka akan menarik calon pegawai yang terbaik dan paling sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Hollenbeck, Noe, Gerhart, Wright (2016) rekrutmen adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan utama mengidentifikasi dan menarik pegawai potensial. Dalam manajemen sumber daya manusia, rekrutmen terdiri dari praktik atau aktivitas apa pun yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan utama mengidentifikasi dan menarik pegawai potensial. Hal ini menciptakan penyangga antara perencanaan dan pemilihan pegawai baru yang sebenarnya. Rekrutmen terbagi menjadi 2 sumber yaitu sumber internal dan sumber eksternal :

- 1) Rekrutmen internal : Sumber rekrutmen internal merupakan salah satu aspek penting dalam strategi rekrutmen suatu organisasi. Organisasi memperoleh pelamar dari internal organisasi, yaitu pegawai yang saat ini menempati posisi lain dalam organisasi tersebut. Penggunaan sumber internal memiliki berbagai keuntungan, seperti pelamar yang dikenal baik oleh organisasi, pengetahuan yang relatif tinggi tentang lowongan pekerjaan, dan efisiensi dalam biaya dan waktu.
- 2) Rekrutmen eksternal : Rekrutmen eksternal diperlukan terutama untuk posisi-posisi tingkat awal dan tingkat atas yang memerlukan keahlian khusus yang tidak tersedia di dalam organisasi. Selain itu, mendatangkan pegawai dari luar organisasi dapat membawa ide-ide baru dan perspektif yang berbeda, yang dapat memperkaya inovasi dan pertumbuhan organisasi. Organisasi yang hanya mengandalkan rekrutmen internal mungkin cenderung memiliki tenaga kerja yang *homogen* dalam pemikiran, yang dapat menghambat kemampuan organisasi untuk berinovasi dan berkembang. Rekrutmen internal memiliki keuntungan, organisasi juga memiliki alasan yang valid untuk melakukan rekrutmen secara eksternal.

c. Seleksi

Seleksi merupakan langkah penting dalam proses Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), di mana para manajemen pegawai harus menyaring kandidat-

kandidat yang telah mendaftar untuk posisi tertentu agar dapat menentukan siapa yang paling sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan pekerjaan tersebut. Kesalahan dalam seleksi dapat memiliki dampak yang signifikan bagi organisasi, seleksi adalah proses pemilihan atau penyaringan kandidat-kandidat yang telah melamar suatu posisi kerja, dengan tujuan untuk menentukan calon yang paling cocok dan memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi tersebut. Seleksi melibatkan evaluasi terhadap keterampilan, pengalaman, pengetahuan, kepribadian, dan faktor-faktor lain yang relevan untuk menilai apakah seorang kandidat memenuhi standar yang telah ditetapkan untuk posisi yang sedang diisi. Dalam konteks contoh yang diberikan, organisasi perlu memastikan bahwa pegawai yang direkrut memiliki kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan bidang layanan pelanggan agar dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan meminimalkan risiko terhadap reputasi organisasi. Menurut Robbins (2016) seleksi merupakan proses dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) di mana organisasi harus memprediksi dan memilih pelamar yang memiliki kemungkinan besar berhasil dalam pekerjaan yang ditawarkan. Hasil yang diharapkan dari proses seleksi adalah mengurangi tingkat perputaran pegawai dan meningkatkan produktivitas serta kinerja keseluruhan organisasi.

Pentingnya menghindari kesalahan dalam proses seleksi, baik kesalahan penolakan (menolak pelamar yang sebenarnya berkualitas) maupun kesalahan penerimaan (menerima pelamar yang tidak kompeten). Kesalahan-kesalahan ini dapat berdampak signifikan, baik dari segi biaya maupun hukum. Kesalahan penolakan dapat mengakibatkan tuntutan hukum terkait diskriminasi, sementara kesalahan penerimaan dapat menyebabkan biaya pelatihan yang terbuang, keuntungan yang hilang, dan biaya tambahan dari perekrutan dan pelatihan pegawai pengganti. Pentingnya validitas dan reliabilitas dalam proses seleksi, validitas mengacu pada hubungan yang nyata antara alat seleksi yang digunakan dan kriteria yang relevan, sementara reliabilitas berkaitan dengan keandalan atau konsistensi dari alat seleksi tersebut. Penting bagi manajer untuk memastikan bahwa alat seleksi yang mereka gunakan memiliki validitas yang tinggi dan dapat diandalkan

untuk memprediksi kinerja kerja calon pegawai dengan akurat. Kesimpulannya adalah bahwa dalam proses seleksi, organisasi harus menghindari kesalahan, memastikan validitas dan reliabilitas alat seleksi, serta berusaha memilih pelamar yang memiliki kemungkinan besar berhasil dalam pekerjaan yang ditawarkan. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2014) Melalui proses seleksi pegawai, organisasi membuat keputusan tentang siapa yang cocok atau tidak untuk bergabung dengan mereka. Proses ini dimulai dengan mengidentifikasi calon melalui rekrutmen, lalu menyaring mereka untuk menemukan individu yang paling sesuai dengan pekerjaan yang tersedia. Pada akhirnya, calon yang terpilih akan ditempatkan dalam posisi yang sesuai dengan organisasi.

d. Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Dessler (2018) Pelatihan merupakan metode yang digunakan untuk memberikan karyawan, baik yang baru maupun yang sudah ada, keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas pekerjaan mereka. Ini bisa berarti menunjukkan kepada seorang pendesain web yang baru berbagai tantangan dalam pembuatan situs, mengajarkan kepada seorang tenaga penjualan baru cara menjual produk perusahaan, atau memberikan panduan kepada seorang supervisor baru tentang cara memantau dan mengevaluasi karyawan. Pelatihan menandakan komitmen manajemen yang kuat, karena seorang manajer yang baik harus menghindari risiko-risiko yang mungkin timbul. Memiliki karyawan yang berpotensi bagus tidak menjamin kesuksesan mereka. Mereka harus memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana melaksanakannya. Jika tidak, mereka mungkin mengeksekusi tugas mereka dengan cara yang tidak sesuai, melakukan improvisasi yang tidak diinginkan, atau bahkan tidak melakukan pekerjaan sama sekali. Pelatihan yang merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya.

e. Kinerja

Menurut peraturan pemerintah nomor 30 tahun 2019 tentang penilaian kinerja pegawai adalah sebuah sistem yang berbentuk sistematis dan terdiri dari

perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, pembinaan kinerja, penilaian kinerja, tindak lanjut dan sistem informasi kinerja. Menurut peraturan presiden nomor 29 tahun 2014 tentang sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah menetapkan indikator kinerja ada lima dimaksud dalam memenuhi kriteria sebagai berikut:

- 1) Spesifik (specific)
- 2) Dapat terukur (measurable)
- 3) Dapat dicapai (attainable)
- 4) Perjangka waktu tertentu (time bound)
- 5) Dapat dipantau dan dikumpulkan (trackable)

Menurut Tiara (2023) Kinerja karyawan merupakan hasil dari tingkat pencapaian tugas maupun tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan yang diukur melalui kualitas dan kuantitas kerja dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Nursam (2017) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Dessler (2018) Manajemen kinerja adalah proses yang digunakan oleh atasan untuk memastikan karyawan bekerja searah dengan tujuan organisasi.

2. **Sistem Merit**

Sistem merit merupakan landasan penting dalam membangun birokrasi yang profesional, efisien, dan efektif. Sistem merit adalah konsep yang telah berkembang seiring berjalannya waktu, dengan munculnya berbagai teori yang menawarkan perspektif berbeda tentang Penerapan sistem merit. Sistem merit sendiri memiliki evolusi yaitu teori merit klasik, teori merit modern, dan teori merit. Menurut Weber (1947) sistem merit menekankan rasionalitas, efisiensi, dan keahlian sebagai pilar utama. Sistem merit didefinisikan sebagai sistem kepegawaian yang didasarkan

pada kualifikasi dan kinerja individu, bukan nepotisme atau favoritisme. Rekrutmen, seleksi, dan promosi harus dilakukan secara objektif berdasarkan tes dan kualifikasi. Sistem gaji yang adil dan perlindungan dari pemecatan yang tidak adil juga menjadi bagian integral. Menurut KASN (2019) Sistem merit adalah pendekatan pengelolaan SDM ASN yang paling Pancasila karena mengedepankan asas keadilan dalam Penerapannya, sebagaimana bunyi sila kedua Kemanusiaan yang Adil dan Beradab, yang penilaiannya berdasarkan 8 aspek. KASN (2019) mengemukakan tiga teori utama tentang sistem merit:

a. Teori merit tradisional (Klasik)

Teori tradisional menekankan pemilihan individu yang paling kompeten dan berprestasi untuk menduduki jabatan. Fokusnya teori merit tradisional adalah pada kualifikasi dan kinerja individu, tanpa mempertimbangkan faktor nepotisme atau subjektif

b. Teori merit modern

Teori merit modern memperluas konsep merit dengan memasukkan faktor keragaman dan kesetaraan. Teori merit modern menekankan pentingnya membangun sistem merit yang adil dan inklusif serta memberikan kesempatan yang sama bagi semua orang untuk menunjukkan kemampuannya.

c. Teori merit kontemporer

Teori merit kontemporer berfokus pada pengembangan sistem merit yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Teori merit kontemporer menekankan pentingnya membangun sistem merit yang fleksibel dan mampu beradaptasi dengan kebutuhan dan tantangan organisasi publik.

Dalam penerapan sistem merit untuk ASN di Badan Keamanan Laut (Bakamla), adalah suatu keharusan untuk memahami dan menerapkan delapan aspek kunci yang ditetapkan oleh Komisi ASN (KASN). Sistem merit yang efektif di Bakamla membutuhkan komitmen untuk memastikan objektivitas, transparansi, dan keadilan dalam proses rekrutmen dan penilaian kinerja ASN. Dengan

menekankan kualifikasi, prestasi, dan pengembangan berkelanjutan, Bakamla dapat memastikan bahwa individu yang direkrut dan dipromosikan adalah pegawai yang memiliki kemampuan dan prestasi yang sesuai dengan tuntutan jabatan. Selain itu, penggunaan model top-down dan bottom-up dalam Penerapan kebijakan serta pemahaman terhadap teori-teori Penerapan dan struktur institusional menjadi penting untuk memastikan kesesuaian kebijakan dengan konteks organisasi. Melalui pendekatan pasokan dan permintaan, Bakamla dapat memastikan tersedianya sumber daya yang memadai dan mendukung, sementara juga memperhitungkan tekanan politik dan kebutuhan masyarakat yang mempengaruhi proses Penerapan tersebut. Dengan demikian, penggabungan konsep-konsep ini dalam strategi Penerapan sistem merit akan membantu Bakamla mencapai tujuan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan ASN, sehingga meningkatkan kapasitas dan kinerja organisasi dalam menjalankan misi dan tugasnya.

Manfaat Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri sesuai dengan kebutuhan pribadi, dilindungi dari politisasi kebijakan yang bertentangan dengan prinsip sistem merit, serta didorong untuk meningkatkan motivasi kerja dengan adanya jalur karir yang jelas. Manfaatnya bagi organisasi adalah kemampuan merekrut ASN yang profesional dan berintegritas, menempatkannya sesuai dengan kompetensinya untuk mencapai target organisasi dengan lebih mudah, serta mempermudah Proses Pengadaan Karyawan dalam mengisi jabatan yang kosong dan mempertahankan ASN yang kompeten dengan kompensasi yang memadai. Bagi birokrasi, implementasi ini akan mendorong pencapaian slogan birokrasi yang kuat dalam menuju negara maju, menciptakan birokrasi yang mandiri, serta menjadi pusat inovasi dan kreativitas. Sementara bagi masyarakat, manfaatnya adalah mendapatkan pelayanan yang lebih baik dari ASN yang melayani dengan baik serta mendapatkan kualitas pelayanan yang terbaik, yang merupakan tujuan utama dari pembangunan birokrasi.

Dari beberapa teori yang dikemukakan oleh KASN (2019) penulis mengambil kesimpulan bahwa sistem merit yang ideal adalah menggabungkan prinsip merit tradisional (kompetensi & kinerja), modern (keragaman & kesetaraan), dan kontemporer (adaptif & responsif). Sistem merit dari ketiga teori tersebut bersifat adil, inklusif, fleksibel, dan mampu beradaptasi dengan kebutuhan dan tantangan untuk di Badan Keamanan Laut RI (Bakamla RI) Dalam penerapan sistem merit beberapa hambatan yang terjadi secara umum di setiap tantangan yang dihadapi oleh instansi pusat dan daerah meliputi minimnya anggaran dan fasilitas pendukung serta intervensi politik yang kuat. Keterbatasan anggaran menyulitkan pengelola kepegawaian dalam menata sistem manajemen ASN, terbatasnya pelaksanaan assessment kompetensi hanya untuk pengisian JPT melalui seleksi terbuka atau mutasi, dan penempatan pegawai tidak didasarkan pada hasil assessment kompetensi. Tanpa hasil assessment, pengelola kepegawaian kesulitan dalam memetakan kesenjangan kompetensi tiap pegawai. Assessment kompetensi menjadi dasar pengembangan karier, bersama penilaian kinerja, sebagai langkah awal menyusun talent pool. Di sisi lain, intervensi politik yang kuat dari Bupati/Walikota sebagai PPK, sering kali menyebabkan konflik kepentingan atau keberpihakan yang bertentangan dengan prinsip sistem merit. Contoh seperti praktik jual beli jabatan, ketidakadilan dalam penempatan jabatan, dan pemberhentian pegawai yang tidak sesuai peraturan, menjadi perhatian serius pemerintah pusat dan Gubernur sebagai perwakilan pemerintah pusat.

Hal tersebut di perkuat oleh Ketua KASN, Agus Pramusinto, menekankan bahwa hambatan dalam penerapan sistem merit di birokrasi Indonesia disebabkan oleh kuatnya intervensi politik, yang menghambat terciptanya meritokrasi di instansi pemerintah pusat dan daerah. Untuk tantangan ke depan yang perlu mendapatkan perhatian dalam pelaksanaan manajemen ASN, antara lain:

- 1) Pelaksanaan pemilu serentak Tahun 2024 yang perlu diwaspadai karena potensi politisasi birokrasi sangat tinggi.

- 2) Pemilihan Plt. kepala daerah , sementara pilkada yang akan dilaksanakan pada Tahun 2024 serentak dengan pelaksanaan pemilu.
- 3) Perluasan *e-government* melalui digitalisasi sistem manajemen ASN yang efektif, efisien, dan terintegrasi.
- 4) Penegakan netralitas, nilai dasar, kebebasan berpendapat ASN, dan kemandirian pegawai ASN dari intervensi politik dan benturan kepentingan.

Dukungan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), Pejabat yang Berwenang (PyB), dan dukungan seluruh pegawai untuk menerapkan Undang-Undang ASN secara konsisten seperti : Penguatan penerapan manajemen ASN melalui penerapan manajemen talenta nasional ASN, penyederhanaan eselonisasi, dan penataan jabatan fungsional; dan pengembangan manajemen talenta pada setiap instansi pemerintah untuk memenuhi kebutuhan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) nasional pada posisi strategis yang relevan untuk mendukung pembangunan nasional.

Dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit , sistem merit terdiri dari 8 aspek dalam penerapannya :

1. Perencanaan kebutuhan : Instansi mempunyai peta jabatan dan rencana kebutuhan ASN untuk 5 Tahun, dilengkapi Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) untuk pemenuhan kebutuhan ASN.
2. Pengadaan : Instansi mempunyai rencana Tahunan pengadaan ASN dengan Adanya kebijakan internal pengadaan ASN yang dilakukan terbuka, kompetitif, transparan dan tidak diskriminatif.
3. Pengembangan karir : Instansi mempunyai standarisasi jabatan, SKJ, profil kompetensi, rencana pengembangan kompetensi, manajemen talenta dan rencana suksesi.
4. Promosi dan mutasi : Instansi mempunyai pola karier. Adanya kebijakan dan pelaksanaan pengisian jabatan struktural secara terbuka dan kompetitif (regional dan nasional).
5. Manajemen kinerja : Instansi menerapkan metode penilaian kinerja yang objektif & terukur. Melakukan penilaian kinerja (evaluasi) secara berkala. Dan,

menggunakan penilaian kinerja sebagai pertimbangan utama dalam pengembangan karier ASN.

6. Penggajian, penghargaan dan disiplin : Instansi melaksanakan pemberian tunjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja. Adanya penghargaan terhadap pegawai berprestasi. Pelaksanaan dan penegakkan kode etik dan kode perilaku.
7. Perlindungan dan pelayanan : Instansi mempunyai program perlindungan (hukum dan program lainnya). Penyediaan fasilitas atau pelayanan yang memudahkan pegawai.
8. Sistem informasi : Instansi mempunyai SIMPEG *online* yang terintegrasi dengan sistem-sistem lainnya. Penggunaan e-office untuk memudahkan pelayanan2 perkantoran.

C. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	JUDUL	TAHUN	PENELITI	PERTANYAAN PENELITIAN	METODE PENELITIAN	TEMUAN PENELITIAN
1	Penerapan Sistem Merit ASN untuk Mewujudkan Good Governance Pada Kabupaten Pasaman Barat	2021	Roza, Sufyarma M ,Syahril , Irsyad	untuk mengetahui informasi tentang penerapan sistem merit ASN untuk mewujudkan good governancepada a kabupaten Pasaman Barat.	Kualitatif	1) penerapan sistem merit ASN pada kabupaten Pasaman Barat belum dilaksanakan dengan maksimal, 2) belum terwujud good governance pada pemerintahan

						kabupaten Pasaman Barat karena sistem merit ASN belum dilaksanakan dengan maksimal dan pemerintahan Pasaman Barat belum memenuhi prinsip good governance, 3) faktor penghambat dalam penerapan sistem merit ASN untuk mewujudkan good governance pada kabupaten Pasaman Barat adalah intervensi politik dan Covid-19, 4) faktor pendukung dalam penerapan sistem merit ASN untuk
--	--	--	--	--	--	--

						mewujudkan good governance pada kabupaten Pasaman Barat adalah komitmen pimpinan, ASN yang memenuhi kualitas dan Tambahan Penghasilan Pegawai,
2	Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen SDM Sektor Publik`	2019	Tri Raharjo	Bagaimana konsep sistem merit dalam manajemen SDM dan Bagaimana penerapan sistem merit di luar negeri	Kualitatif	Sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia adalah sebuah sistem yang menempatkan kompetensi dan kinerja pegawai sebagai pertimbangan
3	Penerapan Sistem Merit Pada ASN Di Indonesia	2020	Anggita, Agus dan Adi	Bagaimana penerapan manajemen ASN di Indonesia berdasarkan fenomena yang ada	Kualitatif	Penerapan sistem merit di Indonesia masih belum sepenuhnya dilakukan sesuai dengan prosedur

Sumber : Penulis 2024

D. Konsep Kunci

1. Manajemen ASN

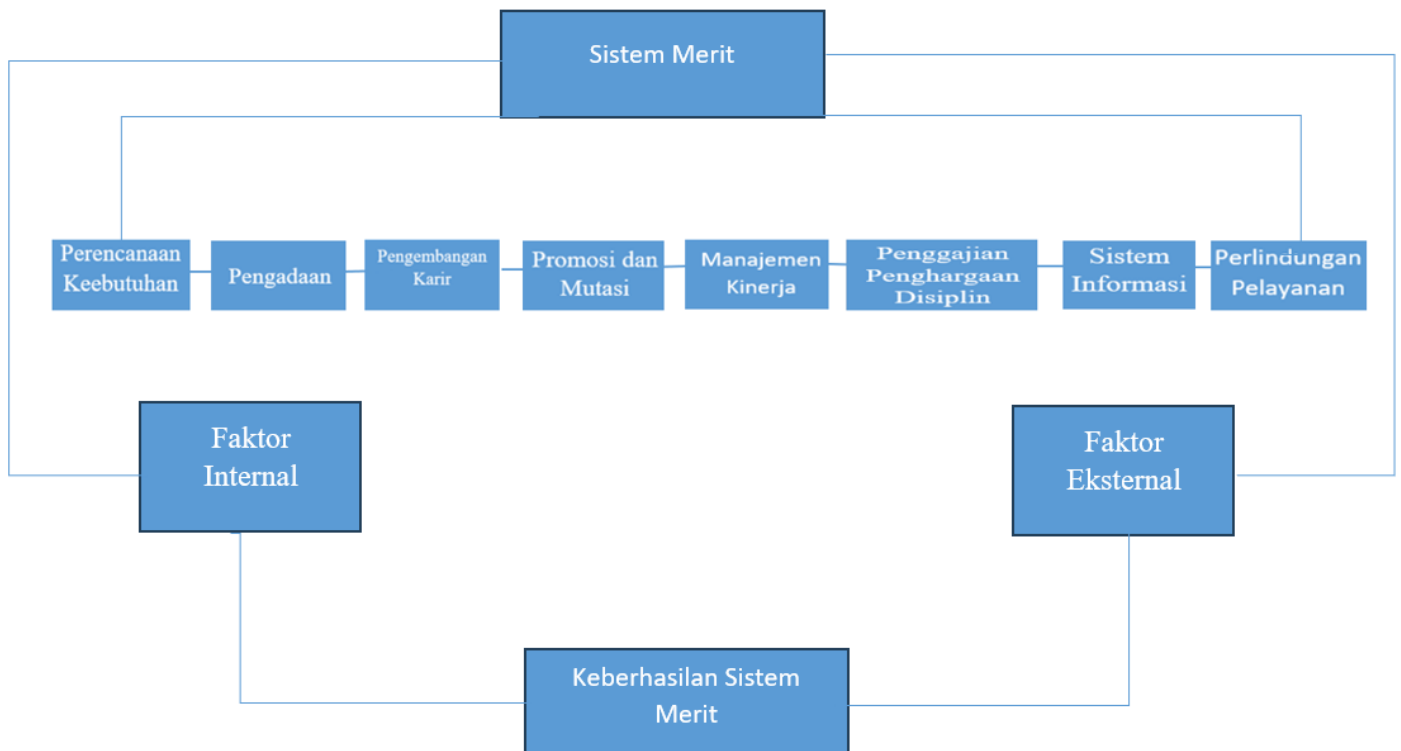
Manajemen ASN adalah serangkaian proses pengelolaan ASN untuk mewujudkan ASN yang profesional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (Undang-Undang 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara).

2. Sistem Merit

Penerapan sistem merit yang tidak dipengaruhi perekrutan menurut gender, usia, suku dan faktor non-merit lainnya pada manajemen sumber daya manusia dapat menarik pegawai yang tepat serta dapat mengembangkan potensi pegawai untuk meningkatkan kapabilitasnya, (Permenpan RB Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit) kemudian diperjelas oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023.

Nilai strategis dalam sistem merit telah dijelaskan secara teoritis oleh Woodard (1947) sebagai sistem yang memastikan bahwa pekerjaan publik diisi oleh individu yang paling berkualifikasi untuk melaksanakannya, tanpa mempertimbangkan faktor politik, pribadi, atau lainnya. Woodard menekankan bahwa sistem merit adalah pendekatan yang rasional dan obyektif dalam merekrut dan mengelola pegawai negeri. Sistem merit juga mencakup prinsip-prinsip seperti keterbukaan, kompetisi, kualifikasi, dan keberlanjutan, yang menuntut agar proses seleksi pegawai, penempatan, promosi, dan kompensasi didasarkan pada kinerja dan kompetensi, serta mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti nilai-nilai individu untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh.

E. Kerangka Berpikir



Gambar 4 Kerangka Berpikir

Sumber : Permenpan RB No 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman sistem merit.

Penulis membuat kerangka berpikir berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit, dimana kerangka berpikir memiliki keterkaitan satu sama lain yang kemudian saling terkoneksi satu sama lain yang kemudian faktor internal ataupun faktor eksternal yang berpengaruh terhadap perbaikan atau kegagalan Bakamla dalam penerapan sistem merit ASN. Berikut adapun strategi dari tiap aspek diatas :

1. Perencanaan kebutuhan : Bakamla berusaha menyelesaikan kebutuhan pegawai dengan mempercepat pembuatan peta jabatan seluruh pegawai dan perencanaan kebutuhan pegawai untuk 5 tahun.
2. Pengadaan : Bakamla dalam memenuhi kebutuhan pegawai meminjam pegawai dari instansi lain dalam mengurangi pengeluaran belanja pegawai, Dan

untuk mencukupi kebutuhan pegawai di Bakamla dan melakukan rekrutmen untuk P3K (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) untuk mengurangi beban kerja pegawai yang sudah ada di Bakamla.

3. Pengembangan Karir : Bakamla menggunakan Badan Pertimbangan Jabatan (BapperJakat) untuk pegawai yang mengisi jabatan tinggi dimana Bapperjakat sendiri dipimpin oleh Kepala Bakamla.
4. Mutasi dan Promosi : Bakamla dalam melaksanakan jenjang karir untuk pegawainya Bakamla menggunakan PerBakamla No. 2 Tahun 2022 Tentang Pola karir di Bakamla.
5. Manajemen Kinerja : Bakamla dalam melaksanakan manajemen kinerja menggunakan Permenpar Nomor 6 Tahun 2022 yang setiap penilaian kinerja dilakukan secara periodik dan tahunan.
6. Penggajian, Penghargaan dan Disiplin : Bakamla menetapkan Peraturan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Keamanan Laut, strategi ini guna mengetahui kinerja pegawai dan menjalankan sistem merit yang ditetapkan pemerintah
7. Sistem Informasi : Bakamla menggunakan sistem online guna mendorong kinerja Bakamla, adapun sistem yang digunakan adalah sistem online yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Berikut sistem informasi yang berbasis online yang digunakan oleh Bakamla adalah : SIMPEG-NAS, E-Kinerja, MyASN dan SIASN serta E-LHKPN.
8. Perlindungan dan Pelayanan : Strategi Bakamla guna mendorong penerapan sistem merit di Bakamla menggunakan Peraturan Bakamla Nomor 1 Tahun 2024 untuk tujuan kinerja secara umum, dalam pemberian perlindungan dan pelayanan menggunakan UU No.20 Tahun 2023 Tentang Manajemen ASN , Bakamla juga menyediakan pelayanan untuk pegawai seperti memberikan pelayanan gratis selama masih di jam operasional seperti poliklinik yang memberikan menyediakan dokter umum dan dokter gigi.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Dalam penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau *human instrument*, yaitu penulis itu sendiri. Penulis harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret dan mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna. Makna adalah data yang sebenarnya, data pasti merupakan suatu nilai di balik data yang tampak, Sugiyono (2016). Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian dengan mengutamakan penekanan pada proses dan makna yang tidak diuji, atau diukur dengan setepat-tepatnya dengan data yang berupa data deskriptif.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Metode deskriptif kualitatif berarti melakukan penelitian dengan mengumpulkan data deskriptif dan menganalisis dalam bentuk deskriptif. Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan sistem merit ASN di Bakamla RI. Selain itu, mendeskripsikan juga faktor penghambat dalam penerapan penerapan sistem merit ASN di Bakamla. Penelitian ini melakukan pengumpulan data dengan mendeskripsikan hal-hal yang berkaitan dengan menggunakan analisis kualitatif dibanding kuantitatif karena objek yang diteliti berupa proses aktifitas kegiatan dalam setiap kondisi dan peristiwa yang terjadi.

a. Teknik Pengumpulan Data

Keberhasilan dalam pengumpulan data banyak ditentukan oleh kemampuan penulis memahami situasi yang dijadikan fokus penelitian. Untuk menentukan bentuk teknik pengumpulan data yang dibutuhkan, penulis hendaknya mengidentifikasi pertanyaan-pertanyaan yang dirumuskan dalam fokus penelitian.

Teknik pengumpulan data merupakan strategi atau cara yang digunakan oleh penulis untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian.

Menurut Sugiyono (2018), teknik pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2018) terdiri atas observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi.

1. Teknik Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang atau lebih untuk bertukar informasi, menggali data dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna sesuai data yang akan dicari oleh penulis. Teknik wawancara biasanya dilakukan secara berhadapan atau *face to face* dengan narasumber. Selain itu wawancara juga dapat melalui via telepon maupun fokus grup, dalam melakukan wawancara hal terpenting adalah penulis harus merekam atau mencatat informasi dari narasumber.

Dalam penelitian ini menggunakan wawancara secara tatap muka atau *face to face*, kegiatan wawancara dilakukan dengan menggunakan jenis wawancara bebas yakni penulis hanya membuat pokok-pokok masalah yang akan diteliti. Penulis akan mewawancarai Pejabat Analis SDM untuk mengetahui bagaimana kinerja yang dihasilkan dari PNS yang penulis teliti. Selanjutnya dalam kegiatan wawancara penulis langsung mengikuti situasi sehingga nantinya penulis dapat mengetahui lebih detail mengenai sistem merit ASN di Bakamla.

2. Telaah Dokumen

Telaah Dokumen (data sekunder) telaah dokumen merupakan suatu cara melakukan penyelidikan, kajian, pemeriksaan terkait suatu hal melalui dokumen-dokumen yang mengatur sebuah kegiatan (KBBI, 2014). Pada penelitian ini peneliti akan menggunakan Undang-Undang, dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Berdasarkan penjelasan di atas, beberapa *key informan* yang dipilih pada penelitian ini adalah beberapa jabatan fungsional yaitu :

1. Analis SDMA Ahli Muda (1 Orang) A , penulis memilih informan ini dikarenakan Analis SDMA Ahli Muda dengan kode A merupakan salah satu pegawai yang memiliki wewenang dan merupakan penanggung jawab bagian perencanaan kebutuhan dan pengadaan pegawai
2. Analis SDMA Ahli Pertama (3 Orang) N, AN, dan F, penulis memilih informan Analis SDMA Ahli pertama yang berjumlah 3 orang dengan kode nama N, AN, dan F yang merupakan bagian dari kepegawaian dan penanggung jawab bagian pengadaan, manajemen kinerja, sistem informasi, penghargaan, pegangan, disiplin, pelayanan dan perlindungan
3. Analis Pengembangan SDMA (1 orang) L, penulis memilih informan Analis Pengembangan SDMA dengan kode L dikarenakan informan tersebut yang memiliki data riil dan merupakan penanggung jawab dari promosi dan mutasi serta pengembangan karir di lokus penelitian yang akan diteliti oleh penulis yaitu Bakamla.

B. Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data adalah alat yang digunakan untuk mengukur data yang hendak dikumpulkan. Instrumen pengumpulan data ini pada dasarnya tidak terlepas dari metode pengumpulan data. Bila metode pengumpulan datanya tes, instrumennya adalah pedoman angket, begitu pun bila pengumpulan datanya wawancara, instrumennya adalah pedoman wawancara.

Instrumen pengumpulan data yang utama pada penelitian kualitatif adalah penulis itu sendiri, karena penulis dalam penelitian ini bekerja penuh untuk mendapatkan juga mengolah data yang dibutuhkan dalam penulisan ini. Penulis juga harus menjaga keakuratan data yang diperoleh sehingga hasilnya sesuai dengan apa yang diharapkan.

C. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Analisis data dapat diartikan mengolah, mengorganisir data, memecahkannya dalam unit-unit yang lebih kecil. Analisis data ini berarti mengatur secara sistematis hasil pengumpulan data, kemudian menafsirkannya dan menghasilkan suatu pemikiran, pendapat, teori atau gagasan yang baru.

Aktivitas dalam analisis data ini menggunakan teori Miles dan Huberman dalam Sugiyono, (2016) yang mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Adapun aktivitas dalam analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang, dan menyusun data dalam suatu cara dimana kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasikan.

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah penulis untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu (Sugiyono, 2016).

Dalam penelitian ini reduksi data digunakan untuk memilih data-data yang penting dari banyaknya data yang diperoleh dari tempat penelitian. Dan kemudian membuang data-data yang tidak perlu untuk dipaparkan dalam penelitian ini. Sehingga akan diperoleh data-data yang tepat mengenai Penerapan sistem merit pada ASN.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (Sugiyono, 2016) Data yang terkumpul kemudian disajikan dalam bentuk uraian singkat dan sejenisnya, data yang lebih baik adalah jalan masuk utama untuk analisis kualitatif yang valid.

Dalam penelitian ini penulis menyajikan data dalam bentuk uraian singkat. Data-data yang tersusun dengan benar dalam penyajian data memungkinkan penulis untuk menarik kesimpulan dengan benar juga.

3. Kesimpulan (*Verification*)

Penarikan kesimpulan dan verifikasi adalah langkah ketiga dalam penelitian kualitatif. Kesimpulan awal yang dikemukakan hanya bersifat sementara dan bisa saja berubah jika ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Dengan begitu kesimpulan dapat menjawab rumusan masalah namun mungkin saja tidak, karena seperti yang sudah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan (Sugiyono, 2016).

Jika kesimpulan tidak memadai maka perlu diadakan penelitian ulang, yaitu dengan cara mencari beberapa data lagi di lapangan. Dengan begitu, analisis data merupakan proses interaksi antara ketiga komponen analisis dengan pengumpulan data dan merupakan suatu proses siklus sampai aktivitas penelitian selesai.

4. Validasi Data Dengan Triangulasi Sumber Data

Norman K. Denkin mendefinisikan triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Sampai saat ini, konsep Denkin banyak dipakai untuk penelitian kualitatif di berbagai bidang. Menurutny, triangulasi meliputi empat hal, yaitu:

- a. Triangulasi Metode,
- b. Triangulasi Antar-Peneliti (Jika Penelitian Dilakukan Dengan Kelompok),
- c. Triangulasi Sumber Data
- d. Triangulasi Teori.

Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain menggunakan observasi dan wawancara, penulis bisa menggunakan wawancara, dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Dengan berbagai cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Bakamla RI adalah badan yang bertugas melakukan patroli keamanan dan keselamatan di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksi Indonesia. Bakamla merupakan lembaga pemerintah non-kementerian yang bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan. Sebelumnya Bakamla adalah lembaga non-struktural yang bernama Badan Koordinasi Keamanan Laut Republik Indonesia (disingkat Bakorkamla RI atau Bakorkamla)

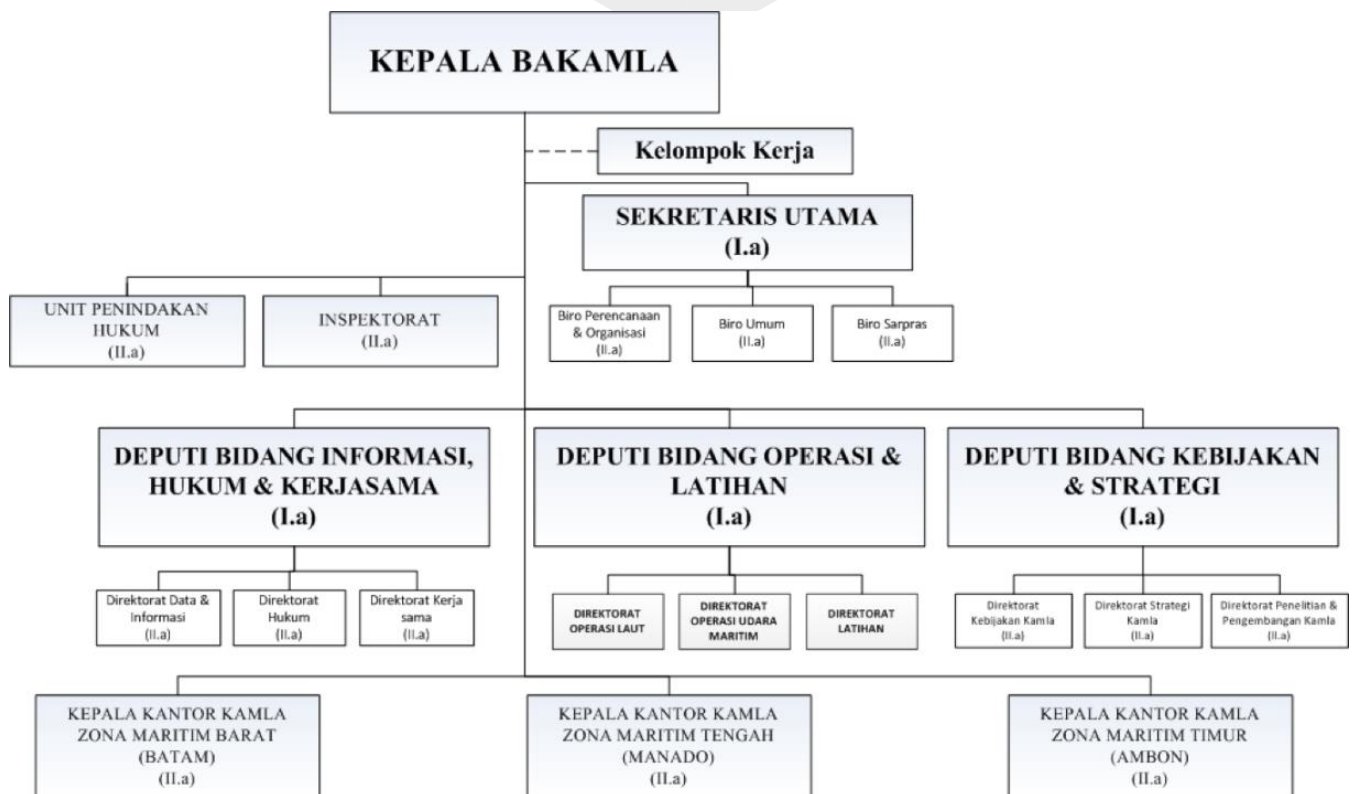
Bakorkamla didirikan sejak tahun 1972. Namun pada tahun 2003 melalui Keputusan Menteri Koordinator Bidang Politik dan Keamanan Nomor Kep.05/Menko/Polkam/2/2003, terbentuklah kelompok Kerja Perencanaan Pembangunan Keamanan dan Penegakan Hukum di Laut Melalui serangkaian seminar dan rapat koordinasi lintas sektoral, maka pada tanggal 29 Desember 2005 ditetapkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2005 tentang Badan Koordinasi Keamanan Laut (Bakorkamla) yang menjadi dasar hukum dari Badan Koordinasi Keamanan Laut.

Setelah pengesahan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014 mengenai Kelautan, Bakorkamla mengalami perubahan nama menjadi Badan Keamanan Laut (Bakamla). Stabilitas kedudukan Bakamla semakin diperkuat lagi dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden Nomor 178 Tahun 2014 yang menetapkan peran dan fungsi Badan Keamanan Laut Republik Indonesia (Bakamla RI). Berikut logo dan struktur organisasi Bakamla :



Gambar 5 Logo Bakamla RI

Sumber : <https://BakamlaRI.co.id>



Gambar 6 Struktur Organisasi Bakamla RI

Sumber : <https://BakamlaRI.co.id>

Dengan tersusunnya Renstra 2020-2024 Bakamla RI telah menetapkan tujuan yang akan dicapai dalam lima tahun ke depan. Renstra ini adalah bentuk respon instansi terhadap upaya antisipasi atas perubahan- perubahan lingkungan strategis yang terjadi. Sebagai wujud dari respon tersebut Bakamla RI telah menyusun perencanaan tanggung jawab atas pelaksanaan program-program dan kegiatan-kegiatan yang dituangkan dalam visi misi instansi.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya guna mengamankan wilayah perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksi Indonesia, Bakamla RI membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai dan kompeten baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Jumlah personel Bakamla RI tahun 2023 berjumlah 1.260 sedangkan jumlah personel Bakamla RI tahun 2024 berjumlah 1.300 orang. Berikut perincian personel Bakamla RI:

Table 2 Jumlah Personil Bakamla RI

Sumber : Bakamla RI

No	Instansi Asal	Jumlah Personel
1	Tentara Negara Indonesia Angkatan Laut (TNI AL)	152
	Tentara Negara Indonesia Angkatan Darat (TNI AD)	0
	Tentara Negara Indonesia Angkatan Udara (TNI AU)	4
2	Polisi Republik Indonesia (POLRI)	5
3	Kejaksaan	1
4	Pemerintah Daerah (PEMDA)	3
5	Kementerian Bidang Politik, hukum, dan keamanan (KEMENPOLHUKAM)	1
6	Pegawai Negeri Sipil (PNS)	932
7	Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)	221
8	Pegawai Negeri Sipil Tentara Negara Indonesia Angkatan Laut (PNS AL)	1
TOTAL		1320

NO	JABATAN TINGGI MADYA / UNIT KERJA	RIIL	PERSENTASE (%)	PNS BAKAMLA	PPPK BAKAMLA	TNI AL	TNI AU	TNI AD	POLRI	KEJAKSAAN	KEMHUB	KUMHAM	KEMHAN/PNS TNI AL	POLHUKAN	PEMDA	HONORER
1	KEDAI & BAKAMLA	1	100%			1										
	DIREKTORAT KEBUJAKAN	18	30%	14	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	DIREKTORAT STRATEGI	21	37%	12	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	DIREKTORAT LITBANG	13	37%	7	3	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	INSPEKTORAT	17	57%	12	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	UPH	16	100%	9	1	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1
3	PIM	25	71%	14	9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	CPNS	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	STAF	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	JUMLAH MABES	549	47%	358	52	98	4	0	3	1	0	0	1	1	0	31
4	ZONA MARITIM BARAT	108	30%	69	11	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
	1 KANTOR KAMLA ZONMAR BARAT	32	33%	18	4	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	2 STASIUN BUMI BABEL	11	28%	6	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	3 SPKKL ACEH	10	26%	8	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
5	4 SPKKL NATUNA	9	23%	8	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5 SPKKL TBK	8	21%	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6 SPKKL SAMBAS	9	23%	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Gambar 7 Rekapitulasi Personel Bakamla RI

Sumber : BakamlaRI

7	SPKKL TELUK MATA IKAN	10	26%	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
8	PANGKALAN ARMADA BATAM	13	38%	10	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
9	STASIUN BUMI SEMARANG	6		3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	ZONA MARITIM TENGAH	78	24%	57	4	8	0	0	1	0	0	0	0	0	0	8
	1 KANTOR KAMLA ZONMAR TENGAH	35	36%	20	4	6	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4
	2 SB MANEMBO NEMBO	3	8%	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	3 SPKKL MANEMBO NEMBO	5	13%	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4 SPKKL KEMA	7	18%	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5 SPKKL TARAKAN	8	21%	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	6 SPKKL KARANG ASEM	10	26%	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	7 PANGKALAN ARMADA SERAI	10	29%	7	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	ZONA MARITIM TIMUR	68	21%	45	4	6	0	0	0	0	0	0	0	0	2	11
	1 KANTOR KAMLA ZONMAR TIMUR	25	26%	17	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
	2 SPKKL KUPANG	9	23%	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	3 SPKKL TUAL	6	15%	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	4 SPKKL AMBON	7	18%	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1

Gambar 8 Rekapitulasi Personil Bakamla RI

Sumber : Bakamla RI

5 SPKSL MERAUKE	6	15%	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 SPKSL JAYAPURA	7	18%	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
7 PANGKALAN ARMADA AMBON	8	24%	4	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
JUMLAH DAERAH	254	25%	174	19	26	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	32
JUMLAH MABES + DAERAH	803	37%	532	71	124	4	0	4	1	0	0	1	1	2	63	

Gambar 9 Rekapitulasi Personil Bakamla RI

Sumber : BakamlaRI

Gambar di atas merupakan Daftar Susunan Personel atau disingkat (DSP) data tersebut diambil penulis dari Bakamla data tersebut berdasarkan tahun 2023, pada tahun 2023 Bakamla memiliki 1.260 personel namun pada tahun 2024 ini Bakamla menambahkan 60 personel yang diambil dari Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K), Hal ini guna mengimbangi beban kerja yang dimiliki Bakamla.

2. Penerapan Sistem Merit ASN di Bakamla

Bakamla dalam penerapan sistem merit di urus oleh Biro Umum Bagian Kepegawaian Bakamla, Penerapan sistem merit di Bakamla mengacu pada PermenPar-RB No. 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit, dimana pada pasal 2 dijelaskan mengenai 3 (tiga) acuan terkait :

- Rekrutmen, menerapkan sistem rekrutmen terbuka, dengan penerapan prinsip sistem merit yang menggunakan kepastian dari proses penerimaan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan instansi, pengadaan pegawai dilakukan dengan pertimbangan kualifikasi dan kompetensi.
- Seleksi, memberikan penekanan kualifikasi, kompetensi dan kinerja dimana proses dari seleksi ini dilakukan secara terbuka dan objektif, dengan mencegah adanya pengaruh dari segi efektivitas, komponen yang digunakan pada aspek ini terkait dengan tes kompetensi, wawancara, penilaian kinerja, yang nantinya akan digunakan dalam menilai para calon pegawai.

- c. Promosi, aspek ini lebih menekankan aspek kinerja dan prestasi kerja bukan dari faktor subjektif dengan artian para pegawai yang memiliki kualifikasi yang lebih baik dari pegawai lain akan memiliki peluang untuk mendapat promosi.

Undang-Undang No.5 Tahun 2014 Tentang Manajemen ASN, dan peraturan Undang-Undang No.20 Tahun 2023 Tentang Manajemen ASN dalam penerapan sistem merit Bakamla menetapkan delapan (8) indikator yang mengacu pada Undang-Undang dan PermenPar-RB yaitu, perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karir, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, sistem informasi, pengganjian, penghargaan dan disiplin, perlindungan dan pelayanan.

- a. Perencanaan Kebutuhan

Perencanaan kebutuhan merupakan indikator pertama yang harus dilaksanakan demi mewujudkan meritokrasi di Bakamla, perencanaan kebutuhan bertujuan untuk menghitung, menganalisis kebutuhan pegawai dan jenis jabatan ASN yang ditentukan dari Analisis Jabatan (ANJAB), bobot kerja atau Analisis Beban Kerja (ABK), Batas Usia Pensiun (BUP), struktur organisasi dan tata kerja (SOTK), serta membuat peta jabatan. Dalam menentukan perencanaan kebutuhan pegawai, Bakamla mengacu pada Undang-Undang 20 tahun 2023 Tentang Manajemen ASN dan Keputusan Kepala Bakamla RI Nomor 192 Tahun 2022 tentang Rencana Kebutuhan dan Redistribusi Pegawai di Lingkungan Bakamla RI.

Hal tersebut juga disampaikan oleh, Analis SDMA Pertama (N), yang mengatakan bahwa belum ada rencana kebutuhan pegawai dan peta jabatan sebagaimana disampaikan dalam wawancara berikut :

“Rencana kebutuhan 5 tahun kita itu belum dibuat yang baru dan untuk peta jabatan juga sama masih dalam proses penyusunan dan untuk Batas Usia Pensiun itu belum ada datanya, setauku itu ya BUP itu terintegrasi dengan sistem sehingga di deteksi melalui Nomor Induk Pegawainya (NIP).“

Hal tersebut juga disampaikan oleh, Analis SDMA Ahli Muda (A), yang menyatakan bahwa rencana kebutuhan pegawai hingga saat ini belum selesai sebagaimana disampaikan di dalam kutipan wawancara berikut:

“Rencana kebutuhan 5 Tahun tertuang dalam Keputusan Kepala Bakamla RI Nomor 192 Tahun 2022 tentang Rencana Kebutuhan dan Redistribusi Pegawai di Lingkungan Bakamla RI. Di Keputusan Kepala Bakamla Nomor 192 Tahun 2022 tentang Rencana Kebutuhan dan Redistribusi Pegawai di Lingkungan Bakamla RI mengatur *Bezzeting* atau jumlah pegawai saat ini dari tiap-tiap unit organisasi yang ada di Bakamla, perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan Analisis Beban Kerja secara keseluruhan dan juga perhitungan kebutuhan pegawai pada tiap tahunnya. Namun, di karenakan adanya Undang-Undang terbaru Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Manajemen ASN, peta jabatan dan perencanaan kebutuhan sedang disusun ulang guna menyesuaikan dengan peraturan terbaru. Dan untuk Batas Usia Pensiun kita belum punya datanya ras dikarenakan BUP disini itu tuh pegawainya baru pensiun kalo ga salah di tahun 2037.”

Hal tersebut juga disampaikan oleh Analis SDMA Ahli Muda (Agis) kemudian diperkuat oleh Analis SDMA Ahli pertama (F) yang menyatakan yang juga menyatakan bahwa Bakamla belum menyelesaikan perencanaan kebutuhan untuk yang terbaru dan peta jabatan untuk 5 tahun serta BUP yang belum dibuat dikarenakan data BUP terintegrasi dengan SIMPEG ditambah bahwa pegawai Bakamla baru akan pensiun di tahun 2037, hal ini dikutip dari wawancara berikut ini ;

“Rencana kebutuhan punya kita itu belum di selesaikan dan kalau tidak salah itu Akhir Mei ini akan selesai, sedangkan untuk Batas Usia Pensiun itu belum ada dikarenakan memang di Bakamla ini masih belum ada pegawai yang akan pensiun sehingga itu kita belum memiliki data-data pegawai yang akan pensiun ya, itu yang pensiun aja baru ada di tahun 2037”

Dari pernyataan kedua *key informan* di atas dapat disimpulkan bahwa Bakamla belum memiliki rencana kebutuhan 5 tahun dan peta jabatan 5 tahun sedangkan batas usia pensiun di Bakamla tidak dibuat di karenakan pegawai Bakamla baru akan pensiun di tahun 2037.

b. Pengadaan

Pengadaan SDM Bakamla RI adalah proses kegiatan untuk mengisi formasi yang kosong mulai dari perencanaan, pengumuman, pendaftaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Keamanan Laut Republik Indonesia (Bakamla RI). Pengadaan dilaksanakan untuk mencukupi kebutuhan pegawai di dalam perencanaan kebutuhan pegawai. Pengadaan berguna untuk mencapai tujuan instansi, meningkatkan kualitas SDM, meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam manajemen SDM di ASN, serta mendukung Reformasi Birokrasi di lingkungan kerja Bakamla. Dalam penerapan sistem merit aspek pengadaan Bakamla berpedoman pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Manajemen PNS dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Manajemen ASN.

Hal tersebut juga disampaikan oleh, Analis SDMA Muda (A), yang mengatakan bahwa pengadaan di Bakamla masih mengacu pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan dijabarkan oleh informan sebagai berikut :

“Dalam indikator pengadaan Bakamla mengacu pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Manajemen PNS tapi karena peraturan tersebut sudah dicabut jadi kita menggunakan Undang-Undang nomor 20 Tahun 2023 Tentang Manajemen ASN. Pengadaan pegawai di Bakamla itu membentuk panitia seleksi sebelum dilaksanakan pengadaan SDM untuk menyeleksi calon yang melamar di Bakamla dikarenakan setiap pengadaan ada pergeseran jabatan dan posisi personil kita. Bakamla juga memiliki panduan atau pedoman untuk melaksanakan pengadaan dimana itu kita berkoordinasi dulu ke Kementerian Pan-RB, seleksi P3K dan CPNS itu kita lakukan dengan tiga tahapan yaitu renang, samapta dan pantuhir. Namun, dikarenakan peraturan baru P3K lebih diutamakan di bidang skill yang mereka miliki sedangkan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) itu disini dituntut fisiknya, makanya sewaktu kita melakukan seleksi pegawai kepada P3K kita melakukan wawancara yang mendalam guna menggali pengalaman dan skill bidang yang dimilikinya. Kalau untuk latsar sendiri kita itu melaksanakan 3 bulan sampai 6 bulan“.

Hal tersebut juga disampaikan dalam kutipan wawancara oleh Analis SDMA Ahi Pertama (N), yang menyatakan bahwa Aspek pengadaan di Bakamla memiliki perbedaan dimana CPNS dan P3K memiliki sistem seleksi berbeda, CPNS di haruskan memiliki fisik yang kuat dikarenakan akan posisikan di bagian lapangan sedangkan P3K dituntut memiliki pengalaman dan skill yang dapat

dimanfaatkan Bakamla untuk dibelakang lapangan, data tersebut memiliki kesamaan dengan kutipan wawancara berikut ini :

“Pengadaan kami itu menggunakan gabungan dari Undang-Undang yang 2014 dan Undang-Undang 2023 dikarenakan pengadaan kita sedikit berbeda dikarenakan instansi kita itu instansi militer yang makanya penyeleksian nya menggunakan otak dan fisik dimana CPNS yang muda tuh kita tuntut untuk memiliki otak dan fisik yang kuat sedangkan P3K lebih kita tuntut ke otak saja seperti tim kami menyeleksi potensi yang dimiliki oleh si calon gitu. Jadi untuk CPNS dan P3K itu kita laksanakan latihan dasar (Latsar) di Ciawi itu 3 bulan”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari aspek pengadaan di Bakamla sedikit berbeda dikarenakan Bakamla instansi militer yang sistem seleksi nya menggunakan otak dan fisik

c. Pengembangan Karir

Pola Karier adalah suatu perencanaan yang secara rinci menggambarkan langkah-langkah yang akan diambil oleh Sumber Daya Manusia (SDM) Bakamla RI sepanjang masa pengabdian nya dalam organisasi. Pola karier ini mencakup perjalanan karier yang berkaitan dengan jabatan yang diemban, pergerakan dalam tingkatan kepangkatan, dan pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan. Pemindahan karier merupakan salah satu aspek penting dari pembinaan pegawai di Bakamla. Ini mencakup upaya dan kegiatan yang bertujuan untuk mengarahkan pegawai menuju pencapaian tujuan organisasi dengan memastikan bahwa mereka memenuhi norma-norma yang relevan dengan jabatan dan kepangkatan yang mereka miliki. Melalui pemindahan karier yang tepat, organisasi dapat memastikan pemanfaatan potensi maksimal dari setiap pegawai serta mengoptimalkan penyelarasan antara kebutuhan organisasi dengan pengembangan karier individu. Peraturan Kepala Badan Keamanan Laut Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kerja Badan Keamanan Laut Republik Indonesia. Dari peraturan tersebut diatur empat aspek yang terdiri atas jalur karir, kriteria kenaikan jabatan, pendidikan dan pelatihan, penilaian kinerja serta promosi dan penghargaan.

Hal tersebut juga disampaikan oleh , Analis Pengembangan SDM Aparatur (L) yang menyatakan bahwa pengembangan karir di Bakamla mengacu pada peraturan pola karir Nomor 2 Tahun 2022

“Bakamla ini itu menggunakan peraturan pola karir Nomor 2 Tahun 2022 dimana peraturan itu juga yang mengatur pengembangan karir personil kita, jalur karir kita , kenaikan jabatan personil disini dan promosi mutasi personil kita. Kita itu mengikuti amanat Pak Kepala pimpinan Bakamla ya, jadi ya harus mengikuti peraturan dari beliau. Dan untuk pembuatan pola karir di Bakamla itu kita masih mengerjakannya atau dalam proses untuk menyelesaikannya, untuk standar kompetensi jabatan pelaksanaan itu kan sudah tersusun kemudian jumlah pegawai yang sudah memiliki kompetensi berdasarkan hasil assesmen itu hanya baru mencapai 50% dari total seluruh pegawai ASN dari 900 pegawai, jadi baru 150 pegawai ada jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu, dan jabatan pelaksanaan”.

Pernyataan dari *key informan* berikutnya adalah Analis SDMA Muda (A) yang menyatakan bahwa Bakamla masih menggunakan peraturan yang dan belum menyesuaikan dengan peraturan yang baru, seperti kutipan wawancara berikut ini:

“Bakamla masih menggunakan peraturan lama dan belum disesuaikan dengan peraturan baru , kita juga sudah menyampaikan rekomendasi dan saran kepada pimpinan yang menjabat saat ini. Namun beliau belum ada memberikan notadinas atau surat perintah, dalam hal pola karir juga kita itu belum menyelesaikan profil jabatan para personil , baru setengah dari total personil yang kita miliki , namun hal ini sudah kita bicarakan kepada Kemenpan-RB dan Badan Kepegawaian Negara dan baru-baru ini kita melakukan assessment sekitar 300 pegawai.”

d. Promosi dan Mutasi

Promosi dan mutasi adalah dua aspek yang hampir memiliki kesamaan namun memiliki makna yang berbeda Promosi mengangkat status pegawai, menaikkan gajinya dan memberikan tanggung jawab sedangkan mutasi adalah aspek yang berfokus pada perpindahan posisi maupun lokasi kerja. Dalam penerapan aspek promosi dan mutasi Bakamla menggunakan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 tahun 2019 Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. Dan Kepala Badan Keamanan Laut Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2022

Tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kerja Badan Keamanan Laut Republik Indonesia.

Hal tersebut disampaikan oleh Analis Pengembangan SDM Aparatur (L) bahwa peraturan promosi dan mutasi diatur dengan peraturan pengembangan karir di Bakamla yang menggunakan peraturan nomor 2 tahun 2022 yang mengatur tentang pola karir pegawai, data berikut sama seperti penyampaian dalam dikutipan wawancara berikut ini :

“Bahwa promosi dan mutasi masih mengikuti arahan pimpinan melalui peraturan nomor 2 tahun 2022 dan untuk mutasi itu kita menggunakan peraturan dari BKN, kita menggunakan peraturan nomor 5 tahun 2019 untuk tata cara mutasi dan itu kita sosialisasikan secara langsung dan via media sosial. Sedangkan untuk peraturan promosi itu mengikuti kebijakan pimpinan maunya gimana ya, jadi kebijakan promosi itu diatur pimpinan kita menggunakan Badan Pertimbangan Jabatan (Baperjakat) yang dipimpin oleh pimpinan langsung untuk JPT yang mengisi posisi di Bakamla ini”.

Dari pernyataan tersebut, dapat diambil beberapa kesimpulan bahwa promosi dan mutasi di Badan Keamanan Laut (Bakamla) mengikuti arahan pimpinan yang diatur dalam Peraturan Nomor 2 Tahun 2022 dan prosedur mutasi mengacu pada peraturan Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 5 Tahun 2019, yang disosialisasikan langsung dan melalui via media sosial. Sedangkan Kebijakan promosi diputuskan oleh pimpinan Bakamla melalui Badan Pertimbangan Jabatan (Baperjakat), yang dipimpin oleh pimpinan langsung untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di Bakamla. Peraturan tersebut konsisten dengan peraturan pengembangan karir yang terdapat dalam Peraturan Nomor 2 Tahun 2022, yang menguraikan tentang proses promosi dan mutasi di Bakamla.

e. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja Pengelolaan kinerja Pegawai ASN dilaksanakan melalui suatu mekanisme kerja yang fleksibel dan kolaboratif. Manajemen kinerja adalah kegiatan yang memastikan bahwa sasaran organisasi telah dicapai secara konsisten dalam cara-cara yang efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia menegaskan bahwa kompetensi memegang peranan vital dalam

kesuksesan kinerja pegawai di Bakamla, Manajemen kinerja di Bakamla yang dijalankan berdasarkan Sistem Merit akan meningkatkan kualitas SDM Bakamla, meningkatkan akuntabilitas Bakamla, dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap Bakamla. Data manajemen kinerja di Bakamla dapat di akses oleh pegawai melalui Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara dan e-Kinerja yang dimiliki BKN. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Hal tersebut disampaikan oleh Analis SDMA Pertama (F) yang menyatakan bahwa Bakamla menggunakan Nomor 6 Tahun 2022 dalam mengatur pelaksanaan pengelolaan kinerja pegawai di Bakamla, data tersebut didapatkan dari kutipan wawancara berikut ini :

“Manajemen kinerja di Bakamla RI dilaksanakan menggunakan sistem informasi kinerja di BKN, jadi penilaian secara periodik, secara SKP tahunan itu menggunakan *website* yang dikelola oleh BKN yaitu kinerjabkn.co.id jadi itu berdasarkan cascading yang sesuai dengan Permenpar Nomor 6 Tahun 2022, setiap penilaian itu ada yang secara periodik dan tahunan. Secara periodik itu untuk berbagai dasar pembayaran tunjangan kinerjanya, jadi dalam 1 tahun SKP kinerja itu ada 12 penilaian kinerja. Dan tiap bulan itu diperiksa oleh atasan langsung dan apabila di dalam unit kerja Bakamla hanya memiliki eselon II maka penilainya adalah pejabat struktural yang menduduki posisi direktur atau kepala biro”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja di Bakamla RI menggunakan sistem informasi kinerja yang dijalankan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan penilaian kinerja dilakukan secara periodik atau tahunan sesuai dengan standar kompetensi profesi yang diatur dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 6 Tahun 2022 dalam proses penilaian kinerja dilakukan melalui [website kinerjabkn.co.id](http://kinerjabkn.co.id) yang dikelola oleh BKN. Untuk penilaian kinerja secara periodik dilakukan setiap bulan sebanyak 12 kali dalam satu tahun, mungkin untuk keperluan pembayaran tunjangan kinerja. Penilaian kinerja setiap bulan diperiksa oleh atasan langsung, dan jika dalam unit kerja Bakamla hanya terdapat eselon II, maka penilaiannya dilakukan oleh pejabat struktural yang menduduki posisi direktur atau kepala biro.

f. Sistem Informasi

Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara adalah suatu sistem yang mencakup informasi dan data secara menyeluruh tentang Pegawai ASN di tingkat pemerintah, baik pusat maupun daerah, sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara. Sistem ini dirancang untuk menyusun, mengelola, dan mengintegrasikan data secara sistematis dengan memanfaatkan teknologi sebagai basisnya. Tujuannya adalah memberikan gambaran yang jelas kepada pemerintah mengenai profil dan distribusi Pegawai ASN serta memfasilitasi pengelolaan dan pengambilan keputusan yang efektif terkait dengan tenaga kerja pemerintah.

Sistem Informasi ASN adalah rangkaian informasi dan data mengenai Pegawai ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh, dan terintegrasi dengan berbasis teknologi hal ini dijelaskan pada Undang-Undang No.5 Tahun 2014 Tentang Manajemen ASN yang kemudian diperjelas pada Undang-Undang Manajemen ASN No. 20 Tahun 2023 yang menjelaskan bahwa Digitalisasi Manajemen ASN adalah proses manajemen ASN dengan memanfaatkan teknologi digital yang terintegrasi secara sistem dan data untuk memudahkan penyelenggaraan dan pelayanan Manajemen ASN. Sistem Informasi Manajemen Aparatur Sipil Negara di Badan Keamanan Laut (Bakamla) telah diintegrasikan secara daring dengan sistem informasi Badan Kepegawaian Negara (BKN). Integrasi ini mencakup beberapa sistem informasi yang berperan penting, yaitu:

- a. Sistem Informasi ASN (SIASN), yang mencakup layanan-layanan seperti Evaluasi Jabatan, Standar Kompetensi Jabatan (SKJ), dan Perencanaan Kebutuhan, termasuk pengajuan Struktur Organisasi Tugas dan Kewenangan (SOTK) serta informasi jabatan, serta pengajuan Penetapan Formasi Nasional dan Standar Kompetensi Jabatan.
- b. E-Kinerja Badan Kepegawaian Negara, yang terhubung dengan SIASN. Fungsinya memungkinkan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Bakamla untuk memasukkan Sasaran Kerja Pegawai Bakamla.

- c. Sistem Informasi Pegawai (SIMPEG), yang dimanfaatkan oleh Bakamla untuk mencatat data-data pegawai dan jumlah pegawai yang ada di institusi tersebut.

Bakamla dalam mengelola sistem informasi untuk pegawainya menggunakan sistem informasi yang disediakan oleh BKN, hal tersebut dinyatakan oleh Analis SDMA Pertama (F) seperti di kutipan wawancara berikut ini:

“Di Bakamla itu kita menggunakan sistem informasi *online* dan *offline* ya, untuk *online* itu kita menggunakan SIMPEG untuk menginput data pegawai, kalo untuk E-Kinerja BKN itu untuk meng-*upload* Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ya, dan yang terakhir itu tuh Sistem Informasi ASN (SIASN)”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Bakamla sedang memanfaatkan teknologi informasi secara efektif dan efisien dalam manajemen dan pengelolaan kepegawaian, sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara.

- g. Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin

Bakamla menggunakan Peraturan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Badan Keamanan Laut, dimana peraturan ini mengatur tentang berapa persen tunjangan kinerja yang diberikan Bakamka pada pegawai dan peraturan ini mengatur besaran tunjangan kinerja yang diberikan sesuai dengan pangkat dan jabatan yang di emban oleh pegawai.

Undang-Undang Tentang Manajemen ASN No. 20 Tahun 2023 pada bagian hak dan kewajiban ASN pegawai ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa material atau non-material. Hal ini disebutkan dalam 21 Komponen penghargaan dan pengakuan Pegawai ASN terdiri atas:

- (a) Penghasilan
- (b) Penghargaan
- (c) Tunjangan dan fasilitas
- (d) Jaminan sosial
- (e) Lingkungan kerja

(f) Pengembangan diri

(g) Bantuan hukum

Dalam Undang-Undang Tentang Manajemen ASN No.20 Tahun 2023 pada bagian kode etik ASN yang menjelaskan tentang kode etik ASN dan kode perilaku yang bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN serta kepentingan bangsa dan negara. Berikut adalah 21 Nilai dasar ASN dijabarkan dalam kode etik dan kode perilaku ASN :

(a) Berorientasi pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat.

(b) Akuntabel, yaitu bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan.

(c) Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

(d) Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai.

(e) Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.

(f) Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan.

(g) Kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis.

Dalam menetapkan tunjangan kinerja pegawai Bakamla menggunakan peraturan Bakamla Nomor 1 Tahun 2024, Hal tersebut dinyatakan oleh Analis SDMA Pertama (F) yang menyatakan bahwa :

“Kalau terkait tunjangannya, kita masih berdasarkan peraturan Bakamla No. 1 Tahun 2024 tentang pelaksanaan pemberian tujuan kinerja di lingkungan Bakamla. Itu untuk tujuan kinerjanya secara umumnya kalau penggajian melalui peraturan pemerintah. Untuk tujuan kinerja persentasenya berdasarkan kinerja yang diproses pada aplikasi e-kinerja BKN dan berdasarkan disiplin atau kehadiran. Jadi peraturannya terkait pembayaran tujuan kinerja ada di peraturan BKN No.1 Tahun 2023. Dan pimpinan kita itu mencabut peraturan yang lama dan memberlakukan peraturan yang baru yaitu peraturan No. 1 Tahun 2023. Terkait untuk penghargaan, penghargaan yang diberikan di Bakamla ini secara umum diberikan penghargaan dari pemerintah seperti karya nyata lencana untuk pegawai yang bekerja 10 tahun, 20 tahun dan 30 tahun. Tapi secara internal ada beberapa penghargaan yang diberikan terhadap kejadian yang nyata dilapangan ataupun pegawai teladan ataupun atas kinerja yang mungkin dianggap luar biasa Contoh penangkapan kapal, penangkapan terhadap penyelamatan potensi kerugian negara seperti

penyelundupan minyak dan lain sebagainya, yang mana itu kejadian nyata ataupun personelnnya mendapatkan penghargaan berupa piagam dari Kepala Bakamla atas kinerjanya tersebut”.

Dari pernyataan tersebut, dapat diambil beberapa kesimpulan serta kebijakan tunjangan kinerja, penghargaan, dan disiplin di lingkungan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia (Bakamla) bahwa tunjangan kinerja di Bakamla menggunakan peraturan yang diatur dalam Peraturan Bakamla Nomor 1 Tahun 2024 untuk tujuan kinerja secara umum. Penentuan persentase tunjangan kinerja didasarkan pada evaluasi kinerja yang diproses melalui aplikasi e-kinerja BKN dan juga berdasarkan disiplin atau kehadiran pegawai. Detail pembayaran tunjangan kinerja diatur dalam Peraturan BKN Nomor 1 Tahun 2023, pembaruan peraturan Kepala Bakamla telah mencabut peraturan lama terkait dengan tunjangan kinerja dan menggantinya dengan peraturan baru, yakni Peraturan Nomor 1 Tahun 2023 yang mungkin lebih sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan saat ini. Penghargaan di Bakamla diberikan baik oleh pemerintah maupun secara internal. Penghargaan dari pemerintah seperti Karya Satya Lencana diberikan untuk pegawai yang telah bekerja selama 10, 20, atau 30 tahun. Di sisi lain, Bakamla juga memberikan penghargaan internal atas kinerja luar biasa atau kejadian penting yang terjadi di lapangan, seperti penangkapan kapal atau penyelamatan potensi kerugian negara. Penghargaan tersebut bisa berupa piagam dari Kepala Bakamla sebagai pengakuan terhadap kontribusi dan prestasi pegawai.

h. Perlindungan dan Pelayanan

Perlindungan dan pelayanan di Bakamla yang diberikan seperti perlindungan dan pelayanan ASN di kementerian, lembaga dan badan di Indonesia adapun jaminan-jaminan yang diberikan pemerintah kepada ASN di Bakamla melalui Undang-Undang No.20 Tahun 2023 Tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara seperti :

- (a) Jaminan kesehatan.
- (b) Jaminan kecelakaan kerja.
- (c) Jaminan kematian.

(d) Jaminan pensiun.

(e) Jaminan hari tua.

Bakamla juga menyediakan pelayanan untuk pegawai seperti memberikan pelayanan gratis selama masih di jam operasional seperti poliklinik yang memberikan menyediakan dokter umum dan dokter gigi. Untuk perlindungan hukum Bakamla juga menyediakan advokat apabila pegawai tersebut masih menjadi terdakwa, namun apabila pegawai tersebut sudah menjadi tersangka maka status perlindungan yang diberikan padanya akan dicabut.

Dalam memberikan perlindungan dan pelayanan , Bakamla memberikan perlindungan dan pelayanan seperti yang dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, Hal tersebut dinyatakan oleh Analis SDMA Ahli Pertama (F) , dalam pernyataan seperti di dalam kutipan wawancara berikut ini :

“Ya, secara umum perlindungan kepada pegawai yang diberikan itu seperti layanan kesehatan. Secara yang tingkat lanjut itu pegawai diberikan BPJS yang sudah diatur dalam peraturan pemerintah. Dan ada taspen, perlindungan taspen untuk kecelakaan kerja. Dan ada JHT-nya, jaminan hari tuanya. Dan untuk kecelakaan kerja juga ditanggung oleh taspen. Tapi untuk secara internal di bakal melak menyediakan poliklinik untuk pegawai mungkin untuk penanganan pertama ataupun untuk perujukan, dan layanannya ada dokter umum dan dokter gigi. Untuk spesialis lain belum ada, perlindungan lain salah satunya ya ada pencegah program Pencegahan, Pemberantasan, Penyalahgunaan , dan Peredaran Gelap Narkoba (P4GN) yang bekerja sama dengan BNN untuk mengecek pegawai-pegawai itu dari penyalahgunaan narkoba.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari aspek perlindungan dan pelayanan Dengan demikian, Bakamla memberikan perhatian serius terhadap perlindungan kesehatan dan keamanan pegawainya dengan menyediakan layanan kesehatan, perlindungan terhadap kecelakaan kerja, dan melaksanakan program pencegahan narkoba sebagai bagian dari upaya menjaga kesejahteraan dan produktivitas pegawai.

B. Pembahasan

Wawancara yang dilakukan penulis terhadap 5 (orang) Informan dengan prinsip untuk mencari data yang disebut ke dalam tujuan penelitian yaitu dengan

mengetahui serta memahami dan menganalisis penyelenggaraan hambatan dan solusi dari penerapan sistem merit Aparatur Sipil Negeri di Badan Keamanan Laut Republik Indonesia (Bakamla RI).

Wawancara yang dilakukan secara mendalam ini, bertujuan untuk menjawab pertanyaan terkait delapan aspek sistem merit yaitu

1. Kondisi penerapan delapan aspek sistem merit di Bakamla RI
2. Di antara delapan aspek sistem merit, aspek apa yang mempengaruhi delapan sistem merit di Bakamla RI sehingga sulit untuk mendapatkan predikat “sangat baik”.
3. Faktor internal dari Bakamla sendiri atau eksternal Bakamla sehingga predikat Bakamla sulit untuk mendapatkan predikat “sangat baik”

Wawancara dilakukan oleh penulis dimulai pada bulan April 2024, dengan hasil penelitian di dapati dari wawancara yang mendalam dengan informan sebagai bentuk dari pencarian data dan keterlibatan langsung di lapangan yang setelahnya dilakukan analisa.

1. Perencanaan Kebutuhan

Pada aspek perencanaan kebutuhan penulis membahas empat yang penulis bahas bersama narasumber yaitu terkait perencanaan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) Bakamla, pada bahasan pertama membahas tentang perencanaan kebutuhan Bakamla dalam 5 tahun 2020-2024 dan 2024-2029 serta peta jabatan pegawai di Bakamla, pada bahasan pertama penulis mengajukan seluruh bahasan kepada tiga narasumber terkait perencanaan kebutuhan, dari data *monitoring* dan evaluasi (MONEV) yang penulis dapatkan dan ditemukan bahwa Bakamla baru menyusun peta jabatan terkait untuk perencanaan kebutuhan dan peta jabatan yang baru diselesaikan pada Maret sampai April 2024 serta pemenuhan perencanaan kebutuhan 5 tahunan yang disesuaikan dengan Analisis Beban Kerja (ABK).

Data tersebut di dukung oleh narasumber yang menyatakan bahwa peta jabatan dan perencanaan kebutuhan diselesaikan pada bulan Maret dan April 2024

yang kemudian disesuaikan dengan peraturan mana yang terbaru, hal ini sama seperti didalam kutipan wawancara sebagai berikut :

“ Bakamla sudah memiliki rencana kebutuhan sumber daya manusia untuk 5 tahun, namun karena ada peta jabatan yang terbaru jadi Bakamla harus menyusun ulang perencanaan kebutuhan 5 tahun dan masih lagi dalam proses penyusunan perencanaan kebutuhan 5 tahun yang baru dan peta jabatan yang baru sudah dibuat serta ditetapkan di bulan April atau Maret sesuai dengan Kemenpan yang terbaru , dan bakamla sudah menetapkan juga. Jadi sekarang kita menggunakan aplikasi itu sistem informasi kepegawaian (SIMPEG) yang dimiliki BKN yang bisa digunakan oleh seluruh instansi di Indonesia Bakamla menggunakan SIMPEG, sistem informasi di Bakamla sudah otomatis terintegrasi dengan data kinerja pegawai jadi data kinerja langsung terintegrasi dengan data di SIMPEG, Itu sudah ada juga di SIMPEG itu sudah ada data batas usia pensiun (BUP) untuk yang versi yang tahun ini memiliki data pegawai yang akan pensiun siapa dan di tahun berapa pegawai tersebut akan pensiun, proses update data pegawai secara otomatis real time oleh dilakukan oleh bagian kepegawaian di Bakamla, pegawai juga bisa update datanya per jam contohnya pelatihan yang dilaksanakan pegawai, kemudian ada penugasan, seminar dan lain-lain, pegawai dapat mengupdate data sendiri. Dalam pengerjaan pemenuhan kebutuhan 5 tahunan bakamla sedang berkomitmen untuk membuat rencana baru yang disesuaikan dengan beban kerja yang diberikan oleh pegawai ” (A, Analisis SDMA, wawancara pada tanggal 28 Maret)

Dari yang disampaikan oleh informan di atas dapat disimpulkan terkait rencana kebutuhan sumber daya manusia dilakukan secara 5 tahun, namun akibat dari adanya perubahan regulasi yang terjadi bakamla saat ini masih dalam proses penyesuaian rencana kebutuhan sumber daya.

Lalu pernyataan ini diperkuat oleh Analis SDMA Pertama (N) yang menyatakan bahwa sebagaimana disampaikan dalam wawancara berikut :

“Peta jabatan 5 tahun untuk tahun 2020-2024 itu sudah kita selesaikan, itu kita mengacu pada Keputusan Kepala Bakamla No. 100 Tahun 2020 Tentang Daftar Susunan Personel, Peraturan ini menggambarkan Daftar Susunan Personel (DSP) kita di markas, tapi karena adanya peraturan baru adanya penyederhaan Birokrasi lagi, jadi kita itu harus menyusun kembali peta jabatan, dalam penyusunan pembaruan ini kita mengacu pada putusan pimpinan yaitu Keputusan Kepala Bakamla Nomor 45 Tahun 2024 tentang Peta Jabatan dan uraian kegiatan jabatan di lingkungan Bakamla RI, Untuk aspek perencanaan ini kita pakai yang Sistem Informasi Pegawai Nasional (SIMPEGNAS) dan untuk data Batas Usia Pensiun (BUP) Bakamla belum memiliki data pegawai yang akan memasuki masa pensiun dalam 5 tahun ke depan. Hal ini dikarenakan pegawai Bakamla umumnya masih tergolong baru. Rekrutmen pegawai Bakamla pertama kali dilakukan pada

tahun 2009, dan pegawai tersebut baru akan memasuki masa pensiun sekitar tahun 2037.” (N, Analisis SDMA, wawancara pada tanggal 2 April)

Hasil yang disampaikan informan diatas menyampaikan terkait peta jabatan yang dimiliki Bakamla RI sudah terselesaikan dengan mengacu pada Kepurusan Kepala Bakamla No.100 Tahum 2020 Tentang Daftar susunan personel, namun walaupun sudah bisa menyelesaikannya, Bakamla RI masih harus melakukan penyesuaian yang dikarenakan banyaknya pegawai baru disana.

Kemudian Analis Pengembangan SDM (L) yang memperjelas pernyataan dari kedua narasumber tersebut, bahwa

“Bakamla belum menyelesaikan perencanaan kebutuhan 5 tahunan SDM, karna kita baru saja menyesuaikan dengan peraturan baru yang dikeluarkan pemerintah 2023 kemarin tentang Manajemen ASN, sehingga pimpinan kita mengeluarkan putusan baru terkait perencanaan kebutuhan dan untuk sistem informasi kebutuhan SDM ya kita pake SIMPEG nya BKN dan untuk BUP itu sendiri kita belum memiliki data terkait itu , karna emang belum ada pegawai kita yang akan pensiun, walaupun ada itu terintegrasi dengan NIP yang dimilikinya dan sistem mendeteksi itu”. (L, Analis Pengembangan SDM wawancara pada tanggal 5 April)

Pada pembahasan pertama dapat disimpulkan bahwa penyebab turun naiknya penurunan aspek perencanaan kebutuhan di dasarkan oleh perubahan regulasi dari pemerintah. Skala penilaian untuk aspek perencanaan kebutuhan adalah 40, Bakamla mendapatkan skor nilai 35 pada tahun 2021 dan pada tahun 2023 naik menjadi 40.

2. Pengadaan

Bahasan selanjutnya penulis ingin mengetahui tentang pengadaan yang terkandung di dalam sistem merit di Bakamla , seperti apa tahapan pengadaan dan bagaimana penerapan sistem merit di Bakamla, di bahasan kedua membahas terkait Hambatan yang terjadi pada aspek pengadaan N, Analisis SDMA Ahli Pertama, memberikan penjelasan terkait proses pengadaan di Bakamla, berikut pernyataan dari narasumber :

“Terkait pengadaan pegawai di Bakamla untuk tahun 2023 dan tahun 2024 secara prinsip sudah mempertimbangkan analisis beban kerja. Jadi memang untuk penghitungan kebutuhan pegawai itu harus didasarkan dengan analisis beban kerja

dari setiap unit kerja yang terkait. Jadi Bakamla sebelum menyusun kebutuhan itu, biasanya kita akan bernetadinas ke setiap satuan kerja terkait penghitungan beban kerjanya, sehingga tidak terjadi kelebihan pegawai di dalam suatu satker. Jadi ketersediaan pegawai itu harus menyesuaikan dengan beban kerja unit kerja masing-masing. Adapun terkait jarak obrot itu untuk Bakamla, kita pahami dulu bahwa prinsip jarak obrot itu dalam pengadaan itu yaitu memastikan bahwa jumlah ASN itu tidak mengalami peningkatan dalam waktu tertentu. Kebetulan untuk Bakamla secara keseluruhan masih belum memenuhi kebutuhan pegawai istilahnya kalau di Bakamla itu DSP (Daftar Susunan Personil). Jadi dari kebutuhan pegawai secara DSP itu 3.643 dan terealisasi itu Bakamla baru memenuhi sekitar 1.300an. Jadi itu baru 37% Jadi masih jauh dari istilahnya ideal ketersediaan pegawai. Jadi sementara Bakamla tidak mempertimbangkan sistem jarak obrot. Jarak obrot itu hanya berlaku untuk instansi yang memang sudah memenuhi kebutuhan pegawai secara ideal. Jadi dipertimbangkan selama 5 tahun ini pegawai yang pensiun berapa, nanti pegawai yang masuk berapa. Jadi tidak ada peningkatan. Sementara kalau Bakamla karena memang masih kurang dari DSP, tidak mempertimbangkan hal seperti itu”.

Hasil dari pernyataan informan diatas bisa dikatakan bahwa Bakamla RI saat ini sedang mempertimbangkan analisis beban kerja dari tiap kelompok sebelum melakukan penyusunan kebutuhan pegawai. Yang ditujukan untuk penghindaran para pegawai didalam satuan kerja dan memastikan adanya ketersediaan pegawai sesuai beban kerja.

Pernyataan ini juga di dukung oleh pegawai bakamla yang menjabat sebagai Analis SDMA Ahli Muda (A) yang menyatakan bahwa Bakamla belum memenuhi perencanaan kebutuhan pegawai, dimana Daftar Susunan Personel Bakamla itu belum mencukupi kebutuhan Bakamla , sebagaimana di dalam wawancara sebagai berikut:

“Jadi pengadaan kita disini tuh baik baik saja , namun kita tuh belum memenuhi kebutuhan jumlah personel kita, dikarenakan kurangnya uang kita untuk memenuhi kebutuhan jumlah personel kita, di kita itu disebut DSP atau Daftar Susunan Personel dimana tuh di tahun 2023 aja kita masih memenuhi kebutuhan Bakamla itu sekitar 30% dan di tahun 2024 ini alhamdulillah ya udah naik menjadi 37% karna baru masuknya pegawai P3K dan itu masih belum mencukupi DSP kita di Bakamla ini”.

Informan di atas menyampaikan terkait pengadaan pegawai di Bakamla RI berjalan baik, tetapi saat ini masih terdapat beberapa kendala dalam memenuhi kebutuhan jumlah personel. Namun dengan keterbatasan dana juga menjadi faktor

utama yang menjadi pengaruh kemampuan Bakamla RI dalam proses perekrutan lebih membuka untuk para pegawai saja.

Pernyataan yang lain dari Analis SDMA Ahli Muda (E) mengungkapkan pernyataannya bahwa sebagaimana :

“Dalam DSP itu kita belum mencukupi ideal ketersediaannya pegawai di Bakamla ya , dalam hal ini kita itu masih mempertimbangkan hal lain, pimpinan kita juga tidak mempermasalahkan hal tersebut, tapi ada beberapa pegawai yang terpaksa mendapatkan beban kerja berlebih yang dikarenakan kurangnya pengadaan SDM”.

Dari hasil wawancara penulis dan beberapa narasumber ditemukannya bahwa Bakamla masih belum bisa memenuhi kebutuhan jumlah pegawai yang ada, Daftar Susunan Personel Bakamla itu hanya dapat memenuhi sekitar 37% atau 1320 pegawai saja sedangkan Bakamla membutuhkan pegawai sebanyak 3643 pegawai. Bakamla dinyatakan masih jauh dari istilahnya ideal ketersediaan pegawainya.

3. Pengembangan Karir

Mengenai aspek pengembangan karir, Bakamla telah menerapkan pengembangan karir ke seluruh pegawai dengan cara mengikuti assessment di Badan Kepegawaian Negara (BKN) namun dalam penerapannya pegawai Bakamla masih ada yang tidak enggan untuk mengikuti assessment hal ini di dapat dari pernyataan salah satu narasumber dimana dalam assessment dari total keseluruhan pegawai Bakamla hanya 50% nya saja yang mengikuti assesment.

Analisis Pengembangan SDM (L) menyampaikan bahwa SKJ di Bakamla sudah tersusun namun hasil asesment pegawai baru mencapai 50% di tahun ini dikarenakan dari total 900 pegawai baru 150 pegawai yang melaksanakan assesment dan baru di tahun 2024 bulan Maret Bakamla melakukan asesment sebanyak 300 pegawai asesment ini baru mencapai nilai 50%, hal tersebut didapatkan penulis berdasarkan kutipan wawancara berikut ini :

“Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) pelaksanaan itu kan sudah tersusun kemudian jumlah pegawai yang sudah memiliki kompetensi berdasarkan hasil asesmen itu hanya baru mencapai 50% dari total seluruh pegawai ASN dari 900 pegawai, jadi baru 150 pegawai ada jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu,

dan jabatan pelaksanaan. Target untuk assesmen, memang saat ini kita sudah merencanakan target untuk pelaksanaannya namun kemarin baru kita melaksanakan assesmen kompetensi di BKN yang dilaksanakan oleh ada 300 pegawai lebih untuk melaksanakan assesmen kompetensi dan potensi di Badan Kepegawaian Negara (BKN) nah itu intinya dari Bakamla sudah merencanakan untuk mencapai target keseluruhan pegawai itu untuk di asesmen, Bakamla sendiri sudah menyusun di samping Bakamla kita juga sudah melakukan assesmen di BKN. Untuk kesenjangan pegawai yang di-assessment sudah disusun di bagian pengembangan perencanaan Dalam hal ini kami dibantu oleh Bapak Kapten Agis di mana beliau sebagai perencanaan dan pengembangan SDM diantaranya assessment itu akan masuk ke dalam pengembangan pola-pola karir yang disusun oleh Bapak Kapten Agis Nah itu sudah ada kesenjangan seperti apa itu sudah disusun. Hambatan dari kita itu adalah kesenjangan assesmen itu bertolak belakang dengan kebijakan pimpinan kita sendiri, karena kan kita baru mengawali ya, Kalau hambatan pasti di mana kesenjangan ini bertolak belakang dengan kebijakan pimpinan, apakah menurut pimpinan pemetaan talenta penting atau tidak Itu juga tergantung dari pimpinan memahami terkait pemetaan talenta atau tidak.

Dapat disimpulkan bahwa proses pelaksanaan SKJ sudah dalam proses penyusunan tapi saat ini hanya baru 50 % dari total pegawai ASN (900 Pegawai) yang sudah memiliki kompetensi berdasarkan dari hasil asesmen, dan untuk saat ini ada sekitar 150 pegawai yang memiliki jabatan struktural.

Pernyataan ini kemudian diperkuat oleh Analis SDMA Ahli Muda (A) yang menyatakan bahwa Bakamla melaksanakan assesment di BKN dan baru 300 lebih pegawai yang melaksanakan dari total 900 pegawai , hal tersebut di dapatkan penulis dari kutipan wawancara berikut ini :

“ Assesment di kita itu udah berjalan dengan baik sebenarnya namun kita assesment juga tidak bisa memaksa dan keinginan sendiri tapi terkadang apabila atasan mereka yang meminta maka hal ini kita sampaikan pada personil kita yang sudah memenuhi persyaratan dari Badan Kepegawaian Negara dan persyaratan dari Bakamla sendiri ya, Untuk assesment memang kita ga sempurna ya tapi baru-baru ini aja kita itu melakukan assesment di Badan Kepegawaian Negara (BKN) ya , itu kalo tidak salah ada sekitar 300-an pegawai lah ke BKN, Hambatan dari kita itu adalah regulasi pimpinan dan kebijakan dari assesment sendiri itu kadang bertabrakan”.

Demikian assesmen di Bakamla RI telah berjalan dengan baik, namun tidak bisa memaksa pegawai untuk mengikuti asesmen, tetapi jika adanya permintaan dari atasan langsung dapat mempengaruhi partisipasi pegawai. Dan baru baru ini

tercatat sudah ada 300 pegawai yang menjalani asesmen di Badan Kepegawaian Negara (BKN). Namun seiring dengan regulasi dari pimpinan dan kebijakan asesmen terkadang bertabrakan. Dengan pihak koordinasi harus sesuai dengan kebijakan organisasi.

Dari pernyataan yang di dapat oleh penulis, maka penulis memberikan kesimpulan terhadap aspek pengembangan karir di Bakamla sedikit melambat dikarenakan kurangnya keinginan beberapa pegawai dalam melaksanakan assesment sehingga tidak tercapainya di angka 100% di total dari tahun 2023 sampai bulan Mei di tahun 2024 hanya 450 pegawai saja yang melakukan assesment, hambatan lainnya juga kebijakan yang dikeluarkan pimpinan di Bakamla.

4. Promosi dan Mutasi

Pada bahasan berikutnya penulis ingin membahas terkait Promosi dan Mutasi di Bakamla dengan pedoman apa yang digunakan untuk melaksanakan aspek promosi dan mutasi itu sendiri. Dari data dan informasi yang di dapatkan penulis bahwa Bakamla dalam pelaksanaan promosi dan mutasi membentuk Bapperjakat dalam meninjau pegawai yang akan dilakukan promosi dan mutasi dengan persyaratan dan kebutuhan untuk menduduki posisi jabatan dan tanggung jawab yang akan di emban.

Data di atas diperkuat oleh *key informan* Analis Pengembangan SDM (L) dan Analis SDMA Ahli Muda (A) yang menyatakan bahwa dalam penerapan promosi dan mutasi pegawai Bakamla menggunakan Badan Pertimbangan Jabatan (Bapperjakat), hal tersebut sama dengan kutipan wawancara seperti berikut ini :

“Jadi untuk mutasi dan promosi itu, memang kita masih mengacu ke Bapperjakat, nantipun dari hasil Bapperjakat, assesment itu pasti keluarannya seperti Bapperjakat Jadi disitu ada pengembangan karir dan promosi. Namun untuk prosesnya, kalau assesment itu berdasarkan keinginan pribadi individu. Bapperjakat itu kan disitu, memang konsepnya Bapperjakat itu kan ada secara rinci. Namun dari assesment itu kan ada beberapa aspek yang disitu tidak ada. Contohnya seperti security clearance, security clearance itu kayak catatan pribadi pegawai yang akan di assesmen. Apakah ada tidak, terus terkait antara itu kekerasan dalam rumah

tangga, maupun narkoba, atau catatan kriminal lain-lainnya. Disitu kan nanti masuk ke dalam bahasan Baperjakat. Kalau ini kan sudah hasil dari individu assessment itu, tetap kita mengacu ke Baperjakat. Memang di Bakamla ini kita mengacunya pada kebijakan pemimpinan. Di mana memang di level JPT, Jabatan Pimpinan Tinggi, baik pertama maupun utama, itu memang diisi oleh selain ASN, yaitu Tentara Negara Indonesia matra Angkatan Laut.”

Penulis menarik kesimpulan dari aspek promosi dan mutasi, peneliti menemukan temuan bahwa Bakamla dalam melakukan promosi dan mutasi masih menggunakan Badan Pertimbangan Jabatan (Bapperjakat) dan menggunakan manajemen talenta yang menggunakan 9 kotak kompetensi (*Nine Talent Box*), dan untuk bagian Jabatan Pimpinan Tinggi dilakukan pemilihan dengan secara objektif.

5. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja di Bakamla merupakan bagian yang penting dan tidak dapat luput dari perhatian Bakamla, dari peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah hingga regulasi yang di buat oleh Kepala Bakamla. Manajemen kinerja yang diatur melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, disesuaikan berdasarkan cascading di Bakamla.

Aspek manajemen kinerja di Bakamla menggunakan PermenPan-RB Nomor 6 Tahun 2022 peraturan yang mengatur pengelolaan kinerja pegawai ASN di Bakamla sebagaimana Analis SDMA Ahli Pertama (F) menyatakan bahwa manajemen kinerja di Bakamla di atur dalam PermenPan-RB Nomor 6 Tahun 2022, hal tersebut sebagaimana di dalam kutipan wawancara berikut ini :

“Manajemen kinerja di Bakamla RI dilaksanakan menggunakan sistem informasi kinerja di BKN, jadi penilaian secara periodik, secara SKP tahunan itu menggunakan website yang dikelola oleh BKN yaitu kinerjabkn.co.id jadi itu berdasarkan cascading yang sesuai dengan Permenpar Nomor 06 Tahun 2022, setiap penilaian itu ada yang secara periodik dan tahunan. Secara periodik itu untuk berbagai dasar pembayaran tunjangan kinerjanya, jadi dalam 1 tahun SKP kinerja itu ada 12 penilaian kinerja. Dan tiap bulan itu diperiksa oleh atasan langsung. Atasan langsung itu ada direktur, ada yang masih kepala sub-bagian, kepala seksi itu nanti yang menilai. Kasih akan dinilai oleh kepala sub-direktorat. Apabila di dalam unit kerja Bakamla hanya memiliki eselon II maka penilainya adalah pejabat struktural yang menduduki posisi direktur atau kepala biro. Sementara ini kendala

yang terjadi itu penyusunan ke atasan langsung. Jadi atasan langsung itu kadangkala itu sering berubah-ubah. Dan pemahaman dari personil itu ada yang saat kita memberikan pemahaman secara sosialisasi, secara daring ataupun secara langsung, ataupun kita sarankan untuk belajar di tutorial di Youtube. Sebenarnya aplikasi itu sudah berbagi pakai, sudah banyak yang menggunakan. Dan sudah disusun cascading kontrak kerja oleh pejabat-pejabat yang menjadi pimpinan unit organisasi”.

Demikian kesimpulan manajemen kinerja Bakamla diatur dalam Permenpan-RB Nomor 6 Tahun 2022 yang mengatur tentang pengelolaan kinerja pegawai. Bakamla dalam menerapkan manajemen kinerja menggunakan sistem informasi kinerja yang disediakan oleh BKN melalui situs kinerjabkn.co.id. Penilaian kinerja dilakukan secara periodik dan tahunan sesuai dengan Permenpan Nomor 06 Tahun 2022. Setiap tahun terdapat 12 penilaian kinerja yang dilakukan setiap bulan oleh atasan langsung, seperti direktur atau kepala sub-bagian. Dalam beberapa unit kerja, penilaian dilakukan oleh pejabat struktural yang menduduki posisi direktur atau kepala biro jika hanya ada eselon II. Tantangan yang dihadapi mencakup seringnya perubahan atasan langsung dan pemahaman personil yang bervariasi meskipun telah diberikan sosialisasi dan tutorial. Aplikasi ini telah banyak digunakan dan kontrak kerja telah disusun oleh pejabat pimpinan unit organisasi.

6. Penggajian, Penghargaan dan Disiplin

Aparatur Sipil Negara merupakan pegawai pemerintah yang terikat dengan peraturan pemerintah dan instansi, pada hakikatnya mereka merupakan manusia yang ingin memenuhi kebutuhan mereka melalui gaji yang pegawai dapatkan untuk mendapatkan kebutuhan primer dan sekundernya. Sistem penggajian yang didasarkan pada merit diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerjanya. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kualitas kinerja ASN di Bakamla dan organisasi secara keseluruhan. Penghargaan merupakan bentuk apresiasi atasan dan instansi terkait hasil kerja yang diberikan pegawai dalam mengabdikan diri di Bakamla. Disiplin dalam konteks aspek merit adalah penegakan disiplin yang konsisten dan adil diharapkan dapat menciptakan

lingkungan kerja yang disiplin dan profesional. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan ASN di Bakamla. Badan Keamanan Laut Republik Laut (Bakamla RI) menetapkan Peraturan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Keamanan Laut. Bahwa peraturan badan dimaksud menetapkan pemberian tunjangan kinerja berdasarkan:

- a. Capaian kinerja dengan bobot 80% (delapan puluh persen)
- b. Kehadiran dengan bobot 20% (dua puluh persen).

Ruang lingkup dari Peraturan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Keamanan Laut, meliputi:

- a. Ketentuan Umum
- b. Hari Kerja, Jam Kerja, dan Pencatatan Kehadiran
- c. Pembayaran Tunjangan Kinerja
- d. Pemotongan Tunjangan Kinerja

Aspek Penggajian, Penghargaan dan Disiplin di Bakamla menggunakan peraturan yang sama seperti ASN di instansi lain menggunakan peraturan yang sama namun, perbedaannya terletak pada pemberian tunjangan diurus oleh Bagian Kepegawaian yang berperan dalam mengurus Sumber Daya Manusia (SDM) di Bakamla, data yang di dapatkan penulis di dapatkan dari wawancara yang mendalam melalui narasumber yang menjabat sebagai Analis SDMA Ahli Pertama (F) berikut pernyataan dari pegawai tersebut :

“Penggajian secara umum menggunakan peraturan pemerintah tentang gaji yang sudah perubahan ke-19 tentang gaji pegawai negeri. Kalau terkait tunjangannya, kita masih berdasarkan peraturan Bakamla No. 1 Tahun 2023 tentang pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja di lingkungan Bakamla. Itu untuk tujuan kinerjanya secara umumnya kalau penggajian melalui peraturan pemerintah, untuk tujuan kinerja persentasenya berdasarkan kinerja yang diproses pada aplikasi e-kinerja BKN dan berdasarkan disiplin atau kehadiran. jadi pembayaran tunjangan kinerja ada di peraturan BKN No. 1 Tahun 2023. Penghargaan yang diberikan di

Bakamla ini secara umum diberikan penghargaan dari pemerintah seperti karya satya Lencana yang 10 tahun, 20 tahun dan 30 tahun. Tapi secara internal ada beberapa penghargaan yang diberikan terhadap kerja nyata ataupun pegawai teladan ataupun atas kinerja yang mungkin dianggap luar biasa. Contoh penangkapan kapal, penangkapan terhadap penyelamatan potensi kerugian negara seperti penyelundupan minyak dan lain sebagainya, yang mana itu kerja nyata ataupun personelnya mendapatkan penghargaan berupa piagam dari Kepala Bakamla atas kinerjanya tersebut. Terkait disiplin selain peraturan tahun 94 Tahun 2019 tentang disiplin PNS, ada peraturan tentang kode etik di lingkungan Bakamla, mungkin sebagai budaya-budaya, mungkin tiap-tiap instansi punya ciri khas masing-masing, contoh terkait penghormatan terhadap atasan senior itu menggunakan penghormatan ala militer ataupun dengan ya seperti itulah mungkin budaya yang diterapkan di Bakamla, mungkin sedikit berbeda di instansi lain”.

Demikian kesimpulan Penggajian pegawai Bakamla RI dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah tentang gaji pegawai negeri yang telah mengalami perubahan hingga ke-19. Tunjangan kinerja diatur oleh Peraturan Bakamla No. 1 Tahun 2023 tentang pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja di lingkungan Bakamla, dengan persentase tunjangan kinerja didasarkan pada kinerja yang diproses melalui aplikasi e-kinerja BKN serta faktor disiplin atau kehadiran. Bakamla memberikan penghargaan pemerintah seperti Satya Lencana Karya Satya untuk masa bakti 10, 20, dan 30 tahun. Selain itu, Bakamla juga memberikan penghargaan internal untuk kerja nyata atau pegawai teladan, misalnya penghargaan atas penangkapan kapal atau penyelamatan potensi kerugian negara, yang berupa piagam dari Kepala Bakamla. Disiplin pegawai diatur oleh Peraturan Tahun 94 Tahun 2019 tentang disiplin PNS, serta peraturan khusus tentang kode etik di lingkungan Bakamla yang mencakup budaya internal seperti penghormatan terhadap atasan dan senior dengan cara militer. Namun, Bakamla menghadapi tantangan berupa sering terjadinya perubahan atasan langsung yang menilai kinerja pegawai serta variasi dalam pemahaman personil mengenai sistem penilaian meskipun sudah dilakukan sosialisasi dan tersedia tutorial. Manajemen kinerja di Bakamla dilaksanakan menggunakan sistem informasi kinerja di BKN melalui website kinerjabkn.co.id, dengan penilaian kinerja yang dilakukan secara periodik dan tahunan berdasarkan cascading sesuai Permenpan Nomor 06 Tahun 2022, di mana penilaian dilakukan oleh atasan langsung seperti direktur atau kepala sub-

bagian. Secara keseluruhan, Bakamla RI memiliki sistem yang terstruktur dalam pengelolaan penggajian, tunjangan, penghargaan, dan disiplin pegawai, meskipun masih menghadapi beberapa tantangan terkait perubahan atasan dan pemahaman personil.

7. Sistem Informasi

Sistem informasi di Bakamla yang memiliki sistem informasi secara *online* maupun *offline* seperti pencatatan dan input data pegawai yang menjamin dari keamanan dan menjaga data yang dimiliki oleh pegawai.

Data yang di dapat penulis berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai yang merupakan pegawai di Bagian Kepegawaian yang menjabat sebagai Analis SDMA Ahli Pertama (F) yang menyatakan bahwa sistem informasi di Bakamla menggunakan sistem informasi milik BKN, pernyataan ini sama seperti di dalam kutipan wawancara berikut ini :

“Sistem informasi di Bakamla ini sudah berbasis *online*, namun belum terintegrasi dengan penilaian kinerja. Kita menggunakan *website-nya* Badan Kepegawaian Negara (BKN) Dan kita punya sistem presensi secara terpisah tapi dalam penghitungan kinerja, dua komponen ini digabungkan dengan sistem, jadi akan muncul nilai yang didapat sebagai bahan acuan pembayaran tujuan kinerja. Bakamla sempat punya aplikasi SIMPEG Bakamla RI yang kemudian karna ada perubahan dari BKN kita jadi menggunakan SIMPEG-NAS dan pegawai dapat *mengupdate* data nya sendiri di *MyASN*”

Demikian kesimpulan bahwa Sistem informasi di Bakamla berbasis online tetapi belum terintegrasi dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja menggunakan *website* Badan Kepegawaian Negara (BKN), sementara sistem presensi dikelola secara terpisah. Dalam penghitungan kinerja, data dari kedua sistem tersebut digabungkan untuk menghasilkan nilai yang digunakan sebagai acuan pembayaran tunjangan kinerja. Bakamla sebelumnya memiliki aplikasi SIMPEG Bakamla RI, namun setelah adanya perubahan dari BKN, kini menggunakan SIMPEG-NAS, di mana pegawai dapat *mengupdate* data mereka sendiri melalui *MyASN*.

8. Perlindungan dan Pelayanan

Perlindungan dan pelayanan pada Bakamla memberikan fasilitas serta sarana dan prasarana guna menunjang pegawai yang menjadi produktif, memotivasi dan menambah harapan yang lebih besar pada pegawai agar lebih menjadikan pegawai Bakamla menjadi termotivasi dan berkarir serta berkompetisi secara positif dan adil. Hal ini diberikan tanpa dipungut biaya oleh Bakamla dikarenakan sudah melakukan pemotongan gaji dan pajak dari gaji pegawai yang bekerja di Bakamla.

Data ini di dapatkan penulis melalui hasil wawancara dengan satu orang yang berperan dan memegang tentang pengerjaan manajemen kinerja di Bakamla pegawai tersebut adalah Analis SDMA Ahli Pertama (F) yang menyatakan bahwa:

“ secara umum perlindungan kepada pegawai yang diberikan itu seperti layanan kesehatan. Secara yang tingkat lanjut itu pegawai diberikan BPJS yang sudah diatur dalam peraturan pemerintah. Dan ada taspen, perlindungan taspen untuk kecelakaan kerja. Dan ada JHT-nya, jaminan hari tuanya. Dan untuk kecelakaan kerja juga ditanggung oleh taspen. Tapi untuk secara internal di bakal melak menyediakan poliklinik untuk pegawai mungkin untuk penanganan pertama ataupun untuk rujukan, dan layanannya ada dokter umum dan dokter gigi. Untuk spesialis lain belum ada, perlindungan lain salah satunya ya ada pencegah program Pencegahan, Pemberantasan, Penyalahgunaan , dan Peredaran Gelap Narkoba (P4GN) yang bekerja sama dengan BNN untuk mengecek pegawai-pegawai itu dari penyalahgunaan narkoba. Dan untuk pelayanan-pelayanan itu ya tidak dipungut biaya. Untuk pelayanan kepegawaian secara umum pelayanan terkait pensiun, pemberhentian. (Untuk pelayanan manajemen kepegawaian lah itu kita sekarang sudah menuju menggunakan sistem online. Jadi pelayanan tidak perlu berkas dan tatap muka, jadi pengiriman berkas melalui online, untuk dilakukan verifikasi, validasi untuk memperoleh layanan itu”.

Demikian kesimpulan dari wawancara dengan narasumber penulis adalah Secara umum, perlindungan kepada pegawai di Bakamla mencakup layanan kesehatan dan perlindungan sosial. Pegawai diberikan BPJS untuk layanan kesehatan lanjutan sesuai peraturan pemerintah, serta perlindungan Taspen untuk kecelakaan kerja dan jaminan hari tua (JHT). Selain itu, Bakamla menyediakan poliklinik internal dengan layanan dokter umum dan dokter gigi untuk penanganan pertama atau rujukan. Untuk perlindungan terhadap penyalahgunaan narkoba, Bakamla memiliki program P4GN yang bekerja sama dengan BNN untuk

melakukan tes narkoba pada pegawai. Semua layanan ini tidak dipungut biaya. Pelayanan kepegawaian, seperti pensiun dan pemberhentian, kini dilakukan secara online, sehingga tidak memerlukan pengiriman berkas fisik atau tatap muka, melainkan melalui sistem online untuk verifikasi dan validasi.

a) Kelebihan

Penerapan sistem merit di Bakamla adalah Bakamla menerapkan sistem merit dengan ketat, memperhatikan kualifikasi, kinerja, kepemimpinan, kompetensi, pengembangan karir, diversitas, transparansi, dan akuntabilitas untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

b) Kekurangan

Dalam penerapan sistem merit di Bakamla memiliki kekurangan seperti kebijakan Kepala Bakamla yang bertabrakan dengan kebijakan pemerintah, sehingga terciptanya gap antara keputusan yang dikeluarkan oleh kepala Bakamla dan regulasi yang dikeluarkan pemerintah.

C. Sintesis Permasalahan

Rekomendasi yang diberikan oleh penulis dalam penerapan sistem merit ASN di Bakamla adalah :

1. Aspek Perencanaan Kebutuhan

Di aspek ini penulis memberikan rekomendasi untuk menyelesaikan peta jabatan dan pemenuhan kebutuhan pegawai untuk 5 tahun ke depan hal ini guna mendorong keberhasilan bakamla dalam penerapan sistem merit yang dibuat oleh pemerintah dan menciptakan meritokrasi di Bakamla menjadi lebih baik serta mengurangi beban kerja pada pegawai yang kurang pegawai dalam pengerjaan di unit kerja. Penambahan pegawai yang sesuai dengan Daftar Susunan Pegawai (DSP) memperbaiki hambatan yang membebani Bakamla demi mengejar predikat baik, rekomendasi ini diberikan penulis dikarenakan faktor yang mempengaruhi permasalahan ini adalah faktor internal dari Bakamla sendiri bukan dari faktor

eksternal Bakamla sehingga hal ini dapat di benahin dalam waktu yang sesingkat-singkatnya.

2. Aspek Pengadaan

Bakamla menerapkan Daftar Susunan Pegawai yang membutuhkan sekitar 3.643 namun, hal ini tidak dapat disesuaikan di karena kurangnya orang, penulis merekomendasikan faktor ini dikarenakan banyaknya pegawai yang mutasi ke instansi lain sehingga Bakamla meminjam pegawai lain dalam mengerjakannya, hal ini tidak dipermasalahkan di karenakan budgeting yang besar , penulis merekomendasikan terkait peminjaman pegawai sementara dicari yang memiliki kompetensi yang bagus sehingga dapat membantu produktivitas Bakamla agar cepat mengejar ketertinggalan sebelumnya. Dalam hal ini kekurangan pegawai bukan menjadikan Bakamla menjadi lemah , Bakamla dapat meningkatkan *ability* pegawai dalam menyelesaikan pengerjaan yang diberikan.

3. Aspek Pengembangan Karir

Pengembangan karir pegawai di Bakamla memiliki sistem yang masih kuno dikarenakan kebijakan pimpinannya masih menggunakan peraturan yang lama sedangkan untuk di peraturan manajemen ASN Nomor 20 Tahun 2023 pengembangan karir di instansi pemerintahan dilakukan dengan menggunakan *talent pool* yang prosesnya tidak berbelit-belit dan fleksibel dan memiliki informasi yang lengkap terkait data pegawai yang akan di mutasi dan di promosikan oleh Jabatan Pimpinan Tinggi , kesenjangan assesment yang terjadi di Bakamla, dapat mendiskusikan dengan Kepala Bakamla agar pemetaan talenta dibuat dengan matang dan saling berintegrasi dengan kebijakan pimpinan.

- a. Menyusun Standar Kompetensi Jabatan untuk seluruh pegawai
- b. Melaksanakan pemetaan kompetensi untuk seluruh pegawai
- c. Menyusun *talent pool* dan rencana suksesi berdasarkan hasil penilaian kompetensi dan penilaian kinerja

- d. Memperdalam analisis kesenjangan kompetensi dan kinerja beserta strategi atau program pengembangan yang harus dilakukan untuk mengatasi kesenjangan.
- e. Menyusun program praktik kerja/magang, coaching dan mentoring untuk peningkatan kompetensi secara terjadwal.

4. Aspek Promosi dan Mutasi

Promosi dan mutasi yang dilakukan oleh pimpinan di Bakamla sebaiknya dilakukan secara terbuka dan untuk Jabatan Pimpinan Tinggi sebaiknya dilakukan secara terbuka dan memberikan kesempatan pada internal serta eksternal yang ingin melakukan asesment untuk mengisi jabatan tinggi di Bakamla khususnya untuk sipil tidak hanya memberikan kesempatan pada Angkatan Laut saja namun, pada pegawai yang ingin mengisi kekosongan jabatan yang ada dengan syarat pegawai tersebut sudah memenuhi syarat dan ketentuan yang diberlakukan serta tidak menjadikan bentuk formal administrasi di Bakamla dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi di Bakamla yang hanya diisi oleh Angkatan tertentu saja yang melalui proses berbelit belit , sebaiknya membuat proses tersebut menjadi proses yang lebih cepat dan kompleks . Serta mencabut kebijakan yang menggunakan Bapperjakat sehingga adanya perubahan diharapkan dapat meningkatkan nilai dari pengembangan karir yang di berikan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yaitu dengan nilai 47,5 di tahun 2022 dan di tahun 2023 menjadi 55 kemudian di proyeksikan menjadi 67,5 nilai ini belum mencapai skor yang maksimal yaitu nilai yang di proyeksikan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara adalah 130, dengan ada perubahan kebijakan diharapkan adanya perubahan nilai di tahun 2024 ini.

Adapun rekomendasi lainnya yang diberikan penulis adalah sebagai berikut

- a. Mengimplementasikan manajemen karier dengan mengacu pada talent pool dan rencana suksesi (Manajemen Talenta)
- b. Mempertimbangkan hasil penilaian kompetensi untuk pelaksanaan pengisian jabatan

- c. Melaporkan pengisian jabatan pimpinan tinggi meskipun dilaksanakan untuk non-Aparatur Sipil Negara (ASN).

5. Aspek Manajemen Kinerja

Aspek Manajemen Kinerja penulis memberikan rekomendasi menyesuaikan manajemen kinerja dengan peraturan yang regulasi berubah-ubah sehingga dapat disesuaikan, dan memberikan sosialisasi yang mendalam pada pegawai agar dapat membuat laporan kinerja dan tidak mempersulit Bagian Kepegawaian, melakukan penyederhanaan prosedur serta proses agar dapat di implementasikan oleh pegawai Bakamla. Rekomendasi dari penulis selanjutnya adalah membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mudah dipahami oleh banyak pegawai dan mudah di akses oleh pegawai, memanfaatkan sarana dan prasarana sistem informasi untuk memudahkan pegawai dalam proses penyusunan, pengumpulan dan data analisis kerja.

Rekomendasi penulis berikutnya ialah :

- a. Melaksanakan penilaian kinerja sesuai dengan Permenpan 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN,
- b. Melaksanakan dialog kinerja secara terjadwal
- c. Menyusun analisis permasalahan kinerja serta strategi/program untuk mengatasi permasalahan manajemen kinerja.

6. Aspek Penggajian, Penghargaan Dan Disiplin

Rekomendasi dari penulis adalah menjadikan hasil penilaian kinerja sebagai faktor utama di samping aspek disiplin dalam pemberian tunjangan kinerja. Selain dari hal tersebut maka tidak ada rekomendasi yang diberikan oleh penulis terkait penggajian, penghargaan dan disiplin dikarenakan secara data beserta dokumen yang didapatkan penulis dari Badan Keamanan Laut Republik Indonesia (Bakamla) sudah memenuhi ekspektasi dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).

Pada aspek pengganjian, penghargaan dan disiplin Bakamla sudah menjalankan Peraturan Bakamla Nomor 14 Tahun 2021 Tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Personel Di Lingkungan Bakamla yang berdasarkan kinerja 10% (sepuluh persen) dan 90% (sembilan puluh persen). Bakamla juga sudah menetapkan kebijakan tentang pemberian penghargaan Nomor 8 Tahun 2021 dan sudah melaksanakan pemberian penghargaan kepada pegawai berprestasi.

Bakamla sudah membuat kebijakan internal tentang kode etik pegawai dan penegakan disiplin, sudah disosialisasikan dan sudah dilaksanakan pemeriksaan atas kasus pelanggaran yang terjadi. Bakamla sudah mengelola data pelanggaran disiplin dan KEKP (Kode Etik dan Kode Perilaku)

7. Aspek Sistem Informasi

Rekomendasikan penulis tentang sistem informasi adalah menjalankan kembali Sistem Informasi Pegawai Bakamla RI dan terintegrasi dengan Sistem Informasi Pegawai Nasional (SIMPEG-NAS), Mengembangkan pemanfaatan e-office dan mengintegrasikan dalam *dashboard* pimpinan, dan Meningkatkan penggunaan metode *assessment center* untuk penilaian kompetensi bagi seluruh pegawai.

Rekomendasi aspek sistem informasi dilihat melalui catatan verifikasi yang menyatakan bahwa Bakamla sudah memiliki sistem informasi kepegawaian yang berbasis online akan tetapi belum terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja (secara terpisah), catatan verifikasi lainnya adalah Bakamla sudah memiliki aplikasi mobile untuk presensi, update kegiatan harian, serta pencapaian kinerja bulanan setiap pegawai. Bakamla sudah menggunakan e-office yaitu untuk pengajuan cuti dan presensi, namun pelayanan administrasi kepegawaian lainnya masih dilakukan secara manual.

8. Aspek Perlindungan dan Pelayanan

Rekomendasi yang penulis berikan untuk aspek perlindungan dan pelayanan adalah mengembangkan aplikasi pelayanan administrasi kepegawaian

lainnya terutama terkait dengan administrasi keuangan. Selebihnya tidak ada rekomendasi yang diberikan penulis terkait Aspek perlindungan dan pelayanan dikarenakan aspek perlindungan dan pelayanan hampir semua instansi memiliki hal yang sama tidak ada perbedaan hanya saja perbedaan terletak pada budaya kerja dan budaya pelayanan yang diberikan oleh instansi.

Bakamla sudah menerapkan sistem merit secara baik namun untuk mendapatkan predikat sangat baik Bakamla harus menerapkan hal sebagai berikut:

1. Penguatan perencanaan kebutuhan

- a. Melakukan Analisis Jabatan dan bobot kerja pegawai yang lebih mendalam untuk mengidentifikasi kebutuhan pegawai secara lebih akurat
- b. Mempertimbangkan kebutuhan pegawai di masa depan dengan memperhitungkan perkembangan teknologi yang menyebabkan perubahan tugas pokok dan fungsi Bakamla
- c. Pastikan perencanaan kebutuhan pegawai yang terintegrasi dengan perencanaan strategis Bakamla

2. Pengembangan kompetensi yang terarah

- a. Membuat rencana pengembangan kompetensi yang terarah yang sesuai dengan kebutuhan Bakamla dan unit kerja yang membutuhkan tenaga kerja
- b. Menyediakan Pelatihan dan pengembangan kompetensi yang berkualitas bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Bakamla
- c. Berikan kesempatan ASN di Bakamla untuk belajar, pelatihan dan pengembangan kompetensi di luar negeri

3. Sistem Penilaian Kinerja yang lebih Komperhensif

- a. Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang lebih komperhensif yang tidak hanya fokus pada *output*, tetapi juga *outcome* dan perilaku.
- b. Gunakan indikator kinerja yang jelas, terukur, dan akuntabel.
- c. Libatkan atasan, rekan kerja, dan bawahan dalam proses penilaian kinerja.

- d. Berikan feedback yang konstruktif kepada ASN atas hasil penilaian kinerjanya.

4. Manfaatkan teknologi sistem informasi

- a. Memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung penerapan sistem merit.
- b. Mengembangkan sistem informasi milik Bakamla sendiri yang terintegrasi untuk mengelola data ASN, seleksi pegawai, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan penggajian.
- c. Gunakan teknologi informasi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam penerapan sistem merit.

5. Sosialisai dan edukasi yang berkelanjutan dan mendalam

- a. Melakukan sosialisasi dan edukasi tentang sistem merit kepada seluruh ASN Bakamla secara berkelanjutan.
- b. Memastikan semua ASN Bakamla memahami hak, kewajiban, dan tanggung jawab mereka dalam sistem merit.
- c. Melibatkan ASN Bakamla dalam proses penyusunan dan pelaksanaan kebijakan sistem merit.

6. Monev (monitoring dan evaluasi)

- a. Melakakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan sistem merit secara berkala.
- b. Gunakan hasil monitoring dan evaluasi untuk menyempurnakan sistem merit.
- c. Melibatkan pihak eksternal yang independen dalam proses monitoring dan evaluasi.