**JURNAL**

**STRATEGI EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN
KARIER SDM APARATUR SIPIL NEGARA BERBASIS SISTEM
MERIT DALAM RANGKA PENINGKATAN KINERJA**

**(STUDI KASUS DIREKTORAT METROLOGI, DIREKTORAT JENDERAL PERLINDUNGAN KONSUMEN DAN TERTIB NIAGA, KEMENTERIAN PERDAGANGAN)**

**Oleh**

**HEROSOBROTO**

**NPM:189010005**

****

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG
2025**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi, mengkaji, dan menganalisis efektivitas pengembangan karier berbasis sistem merit bagi sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN) dalam rangka peningkatan kinerja di Direktorat Metrologi, Direktorat Jenderal Perlindungan Konsumen dan Tertib Niaga, Kementerian Perdagangan. Metode yang digunakan adalah studi kasus tunggal (exploratory single case study), yang memberikan pemahaman mendalam tentang efektivitas implementasi pengembangan karier dalam mendukung kinerja. Penelitian ini melibatkan 104 pejabat fungsional Penera, dengan 8 informan kunci yang dipilih secara purposive sampling dan 4 expert judgement. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pengembangan karier berbasis sistem merit belum terimplementasi dengan optimal; (2) kinerja Direktorat Metrologi belum optimal; (3) terdapat hambatan dalam implementasi sistem merit; dan (4) dibutuhkan strategi efektif untuk mendorong peningkatan kinerja. Rekomendasi strategi pengembangan karier berbasis sistem merit mencakup: (1) keterlibatan Direktorat Metrologi dalam perumusan nomenklatur dan standar kompetensi JF Penera; (2) penajaman analisis gap kualifikasi dan kompetensi JF Penera; (3) penguatan manajemen kinerja JF Penera; dan (4) penajaman strategi serta program pengembangan kompetensi.

Kata Kunci: Pengembangan Karier, Implementasi Strategi, Strategi Efektif, Sistem Merit, Kinerja, Aparatur Sipil Negara.

***ABSTRACT***

This research aims to explore, examine, and analyze the effectiveness of merit-based career development for human resources in the state civil apparatus to improve performance within the Directorate of Metrology, Directorate General of Consumer Protection, and Trade Order, Ministry of Trade. The research method used is an exploratory single case study, providing in-depth understanding of career development implementation to support performance improvement and offering recommendations for better strategies. The research involves 104 functional officials from the Directorate of Metrology, with 8 key informants selected through purposive sampling, including an Intermediate Expert Functional Official, Head of the Measurement Testing Center, and Director of Metrology. Additionally, 4 experts were involved for validation. The findings address four propositions: (1) merit-based career development is not optimally implemented; (2) the performance level of the Directorate of Metrology is suboptimal; (3) various challenges exist in implementing merit-based career development; and (4) an effective strategy is required to improve HR performance and, in turn, enhance the Directorate’s overall performance. Four main strategies for effective merit-based career development implementation are proposed: (1) intensive involvement of the Directorate in formulating JF Nomenclature and Competency Standards; (2) refining the Qualification and Competency Gap Analysis for the Directorate; (3) strengthening Performance Management for JF Clerks; and (4) refining Competency Development Strategies and Programs.

Keywords: Career Development, Strategy Implementation, Effective Strategy, Merit System, Performance, State Civil Apparatus.

**ABSTRAK**

Tujuan panalungtikan ieu nyaéta pikeun mikanyaho, marios, sareng nganalisis éféktivitas pengembangan karir berbasis merit pikeun SDM PNS dina ngaronjatkeun kinerja di Direktorat Metrologi, Direktorat Jenderal Perlindungan Konsumen, sareng Ketertiban Perdagangan, Kementerian Perdagangan. Métode anu dipaké nyaéta studi kasus tunggal (exploratory single case study), anu ngahasilkeun pamahaman jero ngeunaan éféktivitas palaksanaan pengembangan karir pikeun ningkatkeun kinerja, sarta nyarankeun stratégi anu leuwih efektif. Objék panalungtikan nyaéta 104 Pajabat Verifikasi Fungsional, kalayan 8 informan konci dipilih ngaliwatan purposive sampling, kaasup Pajabat Fungsional Ahli Tengah, Kapala Balai Ukur, sareng Diréktur Metrologi. Pikeun nguatkeun hasil, ogé diinvite 4 ahli minangka Expert Judgement. Hasil panalungtikan nunjukkeun 4 proposisi: (1) pengembangan karir berbasis sistem merit can optimal dilaksanakeun; (2) kinerja Direktorat Metrologi teu optimal; (3) aya hambatan dina ngimplementasikeun pengembangan karir berbasis merit; jeung (4) diperlukeun strategi efektif pikeun ningkatkeun kinerja SDM anu bakal ngadorong kinerja Direktorat Metrologi. Stratégi utama anu disarankeun nyaéta: (1) keterlibatan Direktorat Metrologi dina rumusan nomenklatur sareng standar kompetensi JF; (2) analisis gap kualifikasi sareng kompetensi JF; (3) penguatan manajemén kinerja JF; (4) penajaman strategi pengembangan kompetensi.

Kecap Konci: Pengembangan Karir, Implementasi Stratégi, Stratégi Éféktif, Sistem Merit, Kinerja, Aparatur Sipil Nagara.

**LATAR BELAKANG**

RPJMN 2020-2024, yang dilaksanakan pada masa kepemimpinan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden K.H. Ma’ruf Amin, memiliki visi "Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong". Visi ini dijabarkan dalam 9 misi, termasuk fokus pada pembangunan sumber daya manusia, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN). Sebagai bagian dari agenda prioritas, penerapan sistem merit ditetapkan sebagai salah satu dari tiga program prioritas bidang aparatur dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP) 2020. Tiga prioritas tersebut meliputi: (1) Peningkatan akuntabilitas kinerja, pengawasan, dan reformasi birokrasi; (2) Peningkatan inovasi dan kualitas pelayanan publik; dan (3) Penguatan implementasi manajemen ASN berbasis merit.

Kualitas Tata Kelola Pemerintahan setidaknya dapat diukur melalui 4 (empat) parameter, yaitu: Indeks Daya Saing Global (Global Competitiveness Index, GCI), Indeks Kemudahan Berusaha (Ease of Doing Business, EoDB), Indeks Efektivitas Pemerintah (Government Effectiveness Index, GEI), dan Indeks Persepsi Korupsi (Corruption Perceptions Index, CPI). Berdasarkan data dari World Bank pada tahun 2021 perkembangan kualitas Tata Kelola Pemerintahan Indonesia dalam kurun waktu 3 tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 :

Perkembangan Kualitas Tata Kelola Pemerintahan Indonesia Periode 2018-2020

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tahun | *Global**Competitiveness Index* (GCI) | *Ease Doing Business* (EoDB) | *Corruption Perception Index*(CPI) | *Government**Effectiveness Index (GEI)* |
|  | Skor | Peringkat | Skor | Peringkat | Skor | Peringkat | Skor | Peringkat |
| 2018 | 64.9 | 45/138 | 66.47 | 72/190 | 38 | 89/173 | 0.18 | 75/193 |
| 2019 | 64.6 | 50/140 | 67.96 | 73/190 | 40 | 85/173 | 0.18 | 73/193 |
| 2020 | - | - | 69.60 | 73/190 | 37 | 102/180 | 0.37 | 62/193 |

(Sumber : KASN, 2021)

Indonesia menghadapi berbagai masalah yang mempengaruhi pencapaian peringkat dan skor dalam indikator tata kelola pemerintahan, seperti inefisiensi birokrasi yang bersifat hierarkis, pengambilan keputusan yang lambat, praktik korupsi (penyuapan, mark-up pengadaan barang dan jasa, pungutan liar), serta intervensi politik yang kuat terhadap birokrasi dan ASN. Selain itu, terdapat kesenjangan kompetensi antara kebutuhan dan ketersediaan ASN, yang mempengaruhi kualitas ASN dalam jabatan strategis. Untuk memperbaiki tata kelola pemerintahan dan meningkatkan capaian indikator global, penting untuk meningkatkan kualitas ASN. ASN memegang peran vital dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pencapaian sasaran pembangunan nasional, dengan efektivitas birokrasi bergantung pada kompetensi, kualitas, dan kinerja ASN.

Keberhasilan penerapan sistem merit pada penyelenggraan pemerintahan di Indonesia dalam kurun waktu 2020 dan 2021 dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:

Sumber: KASN (2021)

Gambar Perkembangan Penilaian Sistem Merit Kategori
Baik Ke Atas Tahun 2020 s.d. 2021

Secara persentase instansi pemerintah yang memperoleh hasil Baik ke atas dalam pelaksanaan Sistem Merit, dalam hal ini Kementerian telah berhasil menempati posisi teratas, dimana 94,1% Kementerian telah menyelenggarakan Sistem Merit dengan Baik, disusul LPNK sebesar 81,5%, Pemerintah Provinsi 55,9%, dan Pemerintah Kabupaten/Kota pada posisi terendah. Dari 514 kabupaten/kota di Indonesia, baru 12,8% yang telah menjalankan Sistem Merit dengan Baik, sebagaimana gambar di bawah ini :

****

**Gambar Persentase Penerapan Sistem Merit di Indonesia Tahun 2021**

Sumber: KASN (2021)

Dalam perkembangan selanjutnya pelaksanaan sistem merit yang mulai banyak diimplementasikan di berbagai Instansi Pemerintah menunjukkan perkembangan yang lebih baik, sebagaimana gambar di bawah ini:

**Gambar: Perkembangan Penilaian Sistem Merit Tahun 2020 s.d 2021**

(Sumber: KASN,2021)

KASN (2021) melaporkan bahwa dari 24 Kementerian yang dinilai penerapan sistem meritnya, 12 Kementerian berhasil melaksanakan sistem merit dengan sangat baik, 10 Kementerian memperoleh nilai baik, termasuk Kementerian Perdagangan, dan 1 Kementerian, yaitu Kementerian Pertahanan, memperoleh nilai kurang.

Adapun data seluruh kementerian yang memperoleh nilai Sangat Baik, Baik dan Kurang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel:

Capaian Indeks Sistem Merit Kementerian di Indonesia Tahun 2021

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 telah memasuki periode ketiga (2020-2024), dengan tujuan pada 2025 mencapai bebas korupsi, pengelolaan keuangan yang baik, program yang efektif, dan pelayanan publik yang cepat serta berkualitas. Evaluasi reformasi birokrasi diatur dalam Permen PANRB Nomor 26 Tahun 2020 dengan tiga faktor utama: komponen pengungkit (60%), hasil antara (10%), dan hasil akhir (40%). Komponen pengungkit mencakup delapan area perubahan, termasuk manajemen perubahan, organisasi, akuntabilitas, dan SDM. Evaluasi 2021 menekankan perlunya penguatan kapasitas unit pelayanan publik, pendekatan "not business as usual," serta prioritas riset dan inovasi. Dalam manajemen ASN, pendekatan human capital yang diterapkan di Singapura dan Korea diusulkan untuk mengoptimalkan reformasi birokrasi. Sistem merit diatur melalui Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019, mencakup perencanaan pegawai, pengadaan, pengembangan karier, promosi, dan sistem informasi. Direktorat Metrologi berperan dalam merumuskan kebijakan, supervisi, dan evaluasi metrologi legal, yang menjadi fokus penulis dalam penelitian terkait implementasi reformasi birokrasi.

Memperhatikan fenomena-fenomena sebagaimana dijabarkan sebelumnya, penulis tertarik untuk mengkaji secara komprehensif melalui penelitian dengan judul : **Strategi Efektivitas Implementasi Pengembangan Karir SDM Aparatur Sipil Negara Berbasis Sistem Merit Dalam Rangka Peningkatan Kinerja (Studi Kasus Direktorat Metrologi, Direktorat Jenderal Perlindungan Konsumen Dan Tertib Niaga, Kementerian Perdagangan).**

**KAJIAN PUSTAKA**

**Manajemen**

Ilmu manajemen merupakan ilmu pengetahuan yang mandiri, yang akan dikerjakan serta mengkaji apakah hal itu dikerjakan dengan cara terbaik serta efisien. Dalam hal mencapai tujuan, manajemen memegang peranan penting, karena manajemen erat kaitannya dengan pemberdayaan sumber daya yang dimiliki agar dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti 2018:17) Menurut Robbins dan Coulter (2018) manajemen adalah aktivitas mengkoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif. Richard (2021:2) menjelaskan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasional dengan cara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumberdaya organisasional.

**Organisasi**

Organisasi berarti sekelompok orang yang bekerja saling bergantung terhadap tujuan tertentu. Salah satu ciri utama dari semua organisasi adalah bahwa mereka semua merupakan entitas kolektif. Mereka biasanya berinteraksi satu sama lain secara terorganisir. Hubungan terorganisir ini membutuhkan tingkat komunikasi, koordinasi, dan kolaborasi yang minimal untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian semua anggota organisasi memiliki derajat ketergantungan; mereka mencapai tujuan dengan berbagi materi, informasi, atau keahlian dengan rekan kerja. Ciri kunci kedua dari organisasi adalah bahwa anggotanya memiliki kesadaran akan tujuan kolektif bersama. Tujuan kolektif ini tidak selalu didefinisikan atau disepakati dengan baik. Sebagian besar perusahaan memiliki pernyataan visi dan misi, tetapi terkadang pernyataan tersebut bukan merupakan versi mutakhir perkembangan zaman atau tidak menggambarkan apa yang sebenarnya ingin dicapai oleh karyawan (McShane dan Von Glinow, 2018: 3).

Organisasi dari sudut manajemen kontemporer dapat dipahami sebagai kumpulan orang-orang yang bekerja sama dan mengkoordinasikan tindakan mereka untuk mencapai berbagai tujuan atau hasil masa depan yang diinginkan. Mengelola organisasi saat ini adalah urusan yang kompleks, dan seorang pemimpin berpengalaman pun akan menghadapi banyak tantangan dari dalam dan luar organisasi mereka. Organisasi yang efisien memanfaatkan sumber dayanya secara produktif. Organisasi yang efektif mengejar tujuan yang tepat dan mencapai tujuan ini dengan menggunakan sumber dayanya untuk menciptakan barang atau jasa yang diinginkan pelanggan (Jones dan George, (2018:5).

**Manajemen Sumber Daya Manusia**

Terdapat sembilan teori yang mendasari pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), di antaranya Organization Behavior Theory, Motivation Theory, AMO Theory, Human Capital Theory, Resources-Based Theory, Institutional Theory, Transaction Costs Theory, dan Contingency Theory (Taha, 2020).

Dalam penelitian ini, dengan referensi dari tahun 2015 ke atas, fokus akan diberikan pada AMO Theory dalam aspek Ability dan Motivation. AMO digunakan oleh MSDM untuk menghubungkan sumber daya manusia dengan kinerja. **Ability** mencakup praktik dan kebijakan yang memastikan karyawan memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan dengan sedikit pengawasan (Yahya, 2017). Menurut Tan dan Tay (2017), praktik peningkatan kemampuan MSDM bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan guna mencapai tujuan organisasi.

Praktik peningkatan kemampuan mencakup proses rekrutmen dan seleksi yang efektif, serta program pelatihan dan pengembangan yang membekali karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas mereka dengan optimal.

**Manajemen Strategis**

Menurut David (2017:3) manajemen strategis didefinisikan sebagai, seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.

Beberapa jenis strategi yang dikenal dalam berbagai literatur adalah : (a). Strategi Korporasi sebagaimana dikemukakan oleh Campbell (2017); (b).Strategi Bisnis, sebagaimana dikemukan oleh Habib dan Hasan (2017); (c).Strategi Fungsional, tipe utama dari strategi fungsional terdiri antara lain production strategies (Soosay et all, 2017), human resource strategies sebagaimana Law (2017) dan Adamson et al(2017), organizational strategies sebagaimana Worren (2017) serta (d), Strategi Operasi sebagaimana E.Zuckerman(2017).

**Teori Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi menurut John dan John (2020) adalah studi yang bertujuan untuk memahami, menjelaskan, memprediksi, dan mengubah perilaku manusia dalam organisasi. Studi ini mencakup tiga aspek utama, yaitu perilaku yang dapat diamati seperti berbicara dalam rapat atau menulis laporan serta keadaan internal seperti berpikir dan memutuskan. Selain itu, perilaku organisasi juga menganalisis bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam organisasi. Tidak hanya itu, perilaku organisasi juga menilai dinamika kelompok dan organisasi yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui perilaku individu, melainkan perlu dianalisis dalam konteks yang lebih luas.

**Sistem Merit, Meritokrasi**

Sistem merit diartikan sebagai penghargaan terhadap kualitas individu yang layak diapresiasi dan bertujuan memperkuat prinsip kesetaraan serta kompetensi dengan menolak patronase, nepotisme, korupsi, dan inkompetensi. Sistem ini diterapkan dalam rekrutmen dan promosi jabatan, baik di sektor publik maupun swasta, guna mendapatkan sumber daya manusia yang unggul berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan prestasi. Prosesnya harus dilakukan secara kompetitif, terbuka, dan berbasis prestasi, bukan senioritas. Meritokrasi menekankan seleksi berbasis kompetisi, evaluasi yang cermat, dan standar kualifikasi yang jelas untuk memastikan pegawai yang terbaik di posisi yang tepat.

**Pengembangan Karier**

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu untuk mencapai karir yang diinginkan dan memberikan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. Karyawan harus diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan karirnya agar dapat memberikan hasil terbaik bagi perusahaan. Pengembangan karir juga membantu karyawan merencanakan masa depan di perusahaan secara optimal.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pengembangan karir PNS didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi. Kompetensi meliputi kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang dapat diukur dan dikembangkan sesuai dengan tugas jabatan.

**Standar Kompetensi pada Manajemen SDM**

Kompetensi didefinisikan oleh berbagai ahli, di antaranya:

1. McClelland (1973) mendefinisikan kompetensi sebagai komponen kunci kinerja yang berkaitan dengan karakteristik psikologis atau perilaku yang menentukan kesuksesan individu.
2. Boyatzis (1982, 2008) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang terkait dengan kinerja individu dan dapat dikembangkan sepanjang hidup.
3. Spencer dan Spencer (1993) mendeskripsikan kompetensi sebagai kombinasi motif, sifat, sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang dapat diukur dan membedakan kinerja unggul dari rata-rata.
4. Page dan Wilson (1994) menyatakan bahwa kompetensi adalah keahlian, kemampuan, dan karakteristik pribadi, baik eksplisit (pengetahuan dan keterampilan) maupun implisit (atribut pribadi) yang dapat diuji.
5. Parry (1996) menyebut kompetensi sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terkait dengan kinerja pekerjaan, yang dapat diukur dengan standar tertentu dan diperkuat melalui pelatihan.

**Manajemen Talenta**

Penerapan manajemen talenta di sektor publik dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup rekrutmen, seleksi, dan budaya organisasi, sedangkan faktor eksternal meliputi budaya nasional dan keterbatasan talenta di bidang tertentu. Meskipun berasal dari sektor swasta, manajemen talenta di sektor publik dapat memberikan manfaat signifikan jika diterapkan secara efektif, seperti dalam menghadapi tantangan sosial-ekonomi, perubahan pasar tenaga kerja, serta perkembangan ekonomi digital.

Talenta di sektor publik merujuk pada individu yang memiliki kompetensi, pengetahuan, dan nilai-nilai inti sektor publik untuk melayani masyarakat demi kebaikan bersama. Sementara itu, manajemen talenta di sektor publik bertujuan memastikan pegawai memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengatasi tantangan dan mencapai tujuan strategis organisasi.

**Manajemen Kinerja**

Penilaian kinerja adalah sistem formal peninjauan dan evaluasi kinerja tugas individu atau tim. Manajer pada setiap perusahaan mengandalkan teknik penilaian kinerja sebagai dasar untuk memberikan feedback, memotivasi peningkatan kinerja, membuahkan keputusan yang benar, mendukung PHK, mengenali kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dan mempertahankan keputusan karyawan seperti mengapa satu karyawan menerima kenaikan gaji yang lebih tinggi daripada karyawan lain (Mondy dan Martocchio,2017)

Mondy & Martocchio (2017) lebih lanjut menjelaskan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk Perencanaan Sumber Daya Manusia, Pelatihan dan pengembangan, Perencanaan dan Pengembangan Karir, Program Kompensasi, Hubungan Internal Karyawan dan Penilaian Potensi Karyawan.

**Pengembangan Kompetensi SDM**

Pengembangan kompetensi SDM merupakan aspek penting dalam Manajemen SDM yang bertujuan untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan bisnis dan tetap kompetitif. Menurut Hinton (2018), perusahaan harus fokus pada kompetensi yang diperlukan serta memberikan pelatihan yang sesuai agar karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan peran dan tanggung jawab mereka.

Stankeviciue dan Savaneviciene (2018) mengidentifikasi sembilan prinsip utama dalam pengembangan kompetensi SDM sebagai bagian dari Manajemen SDM Strategis, yaitu: perspektif jangka panjang, fleksibilitas, partisipasi karyawan, kesetaraan peluang, perlindungan sumber daya manusia, kerja sama antar karyawan, perlindungan lingkungan, kemitraan eksternal, dan profitabilitas.

**KERANGKA TEORI**





**Gambar Kerangka Pemikiran Penelitian**

(Sumber : Peneliti,2023)

**METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian yang dilaksanakan ini menggunakan pendekatan metode kualitatif bersifat eksploratif dengan rancangan studi kasus tunggal. Data primer diperoleh melalui wawancara beberapa informan dan memperoleh penguatan dari pakar. Penelitian yang sedang dijalankan ini lebih menekankan sifat deskriptif dengan tujuan eksploratoris. Penelitian ini didesain dengan mengikuti suatu proses yang terdiri atas 12 (dua belas) tahapan sebagaimana dimaksud Rahardjo (2017) sebagai berikut :



**Gambar Desain Penelitian**

(Sumber: Rahardjo (2017))

**PEMBAHASAN**

**Pembahasan Proposisi 1: Pengembangan karier SDM ASN berbasis sistem merit pada Direktorat Metrologi belum efektif**

Pengembangan karier berbasis sistem merit di Direktorat Metrologi belum efektif, terlihat dari empat tantangan utama: pertama, penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan yang menghilangkan tugas penting dan dapat menghambat kinerja; kedua, pemetaan talenta yang hanya mengandalkan tes psikologi, menyebabkan ketidaksesuaian penempatan pegawai; ketiga, analisis kesenjangan kompetensi yang tidak diikuti tindak lanjut karena pemusatan pembinaan di Kementerian Perdagangan; dan keempat, meskipun ada program pelatihan, rencana pengembangan kompetensi belum sepenuhnya terlaksana secara optimal.

**Pembahasan Proposisi 2: Kinerja SDM ASN Direktorat Metrologi masih belum optimal dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi.**

Penelitian terhadap kinerja SDM ASN di Direktorat Metrologi menunjukkan bahwa upaya peningkatan tertib ukur di Indonesia belum optimal. Direktorat Metrologi berencana mencapai tujuan tersebut melalui enam kegiatan, yaitu: penegakan hukum, pemahaman masyarakat, peningkatan kinerja daerah, jaminan hasil pengukuran, diplomasi kemetrologian, dan peningkatan kinerja Direktorat Metrologi yang bersih dan profesional. Namun, terdapat kekurangan karena dua sumber daya utama yang mendukung kinerja tersebut tidak tercakup dalam sasaran kegiatan, sehingga kinerja Direktorat Metrologi belum terhubung dengan indikator kinerja utamanya dan masih belum optimal.

**Pembahasan Proposisi 3 : Berbagai hambatan dan faktor- faktor yang dihadapi yang tidak mendukung efektifitas strategi dalam implementasi pengembangan karier SDM ASN berbasis sistem merit dalam rangka peningkatan kinerja di lingkungan Direktorat Metrologi perlu diminimalisir.**

Belum optimalnya pengembangan karier berbasis sistem merit dan capaian kinerja Direktorat Metrologi dalam meningkatkan tertib ukur di Indonesia disebabkan oleh berbagai faktor penghambat. Faktor-faktor ini perlu diminimalkan agar dapat memperkuat upaya Direktorat Metrologi di masa mendatang. Beberapa tantangan yang dihadapi antara lain: permasalahan nomenklatur jabatan dan standar kompetensi, pemetaan talenta dan profil pegawai, profiling kompetensi pegawai, serta strategi dan program peningkatan kompetensi.

**Pembahasan Proposisi 4: Implementasi Strategi yang efektif dalam Pengembangan Karier SDM ASN berbasis system merit dapat mendorong peningkatan kinerja Direktorat Metrologi**

Untuk dapat mengetahui akar masalah atas permasalahan utama berupa belum optimalnya kinerja Direktorat Metrologi, peneliti menempuh 2 (dua) pendekatan yaitu Brainstorming dan Fishbone Diagram.

Untuk melihat lebih jauh akar masalah atas belum optimalnya kinerja pegawai Direktorat Metrologi sebagai akibat dari belum optimalnya implementasi pengembangan karier, menggunakan Fishbone Diagram, dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:

**Gambar Fishbone Diagram Hambatan Dalam**

**Pengembangan Karier Pegawai Ditmet Berbasis Sistem Merit**

Sumber: (Peneliti,2024)

**KESIMPULAN**

**A.** Grand Strategy: Revitalisasi atau penguatan regulasi terkait pengembangan karier berbasis sistem merit untuk meningkatkan kinerja SDM ASN di Direktorat Metrologi.

**B. Kebijakan yang diusulkan:**

1. Mendorong konsolidasi dan simplifikasi JF Penera serta Pranata Laboratorium Kemetrologian.
2. Penyusunan standar kompetensi JF.
3. Kajian ulang tes psikologi sebagai instrumen pemetaan talenta.
4. Pemetaan talenta dan profil pegawai berdasarkan Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 1 Tahun 2023.
5. Analisa gap kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai, serta penguatan manajemen kinerja.
6. Pengembangan kompetensi sebagai tindak lanjut analisis gap.

**C. Pertimbangan kebijakan:**

1. Direktorat Metrologi perlu terlibat dalam perumusan nomenklatur JF dan standar kompetensi untuk meningkatkan efisiensi.
2. Pemetaan talenta harus lebih akurat mengingat keterbatasan tes psikologi sebelumnya.
3. Penajaman analisis gap untuk memastikan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan.
4. Penguatan pengembangan kompetensi berbasis analisis gap.

**D. Program operasional:**

1. Strategis: Penjaminan keselarasan JF, penyederhanaan birokrasi, pengembangan kompetensi, penetapan target kinerja, dan manajemen kinerja berbasis merit.
2. Operasional: Evaluasi kinerja JF, pengembangan perbaikan kualitas, implementasi standar kompetensi, konsolidasi JF, dan pengembangan kurikulum pelatihan.
3. Pengembangan SDM: Pengembangan kompetensi melalui pelatihan, penyusunan rencana pengembangan karir, dan penguatan sistem pengembangan SDM.
4. Evaluasi dan Pemantauan: Evaluasi kinerja JF, analisis gap kompetensi, dan evaluasi efektivitas program pengembangan.
5. Kebijakan dan Manajemen: Pengembangan kebijakan SDM, manajemen kinerja, dan budaya organisasi.

**E. Implementasi: Program ini dapat dilaksanakan mulai tahun 2025 dengan pendekatan operasional yang sistematis.**

**F. Pihak terlibat:**

1. Direktorat Metrologi, Biro OSDM, Pusbin JF, Pusdiklat, BPAMM, dan KemenPANRB dalam perumusan nomenklatur JF dan standar kompetensi.
2. Direktorat Metrologi, Fpsi UNPAD/FTI ITB, dan Setditjen PKTN bekerja sama meningkatkan pemetaan talenta dan kompetensi melalui analisis gap, asesmen, kebijakan, dan pelatihan.

**SARAN**

**SARAN AKADEMIS**

**A. Temuan Penelitian:** Penelitian ini mengembangkan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya manajemen kinerja, yang dapat diperbaiki dengan mengintegrasikan budaya organisasi dan komunikasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

**B. Acuan Penelitian:** Penelitian ini menganalisis strategi pengembangan karier berbasis sistem merit untuk peningkatan kinerja di Direktorat Metrologi, Kementerian Perdagangan, dengan metode kualitatif. Peneliti berharap penelitian berikutnya dapat menggunakan metode kuantitatif untuk mengevaluasi pengaruh dan efektivitas sistem merit terhadap kinerja pegawai.

**SARAN PRAKTIS**

**A. Keterlibatan dalam Perumusan Nomenklatur JF Penera dan Standar Kompetensi:**
Perumusan melibatkan enam tahap: (a) pembentukan tim, (b) perumusan kegiatan utama JF, (c) koordinasi antar pihak, (d) pembentukan tim teknis, (e) perumusan standar kompetensi teknis, dan (f) penetapan standar kompetensi oleh pejabat berwenang.

**B. Penguatan\_Pemetaan\_Talenta\_dan\_Profil\_Pegawai:**
Melibatkan lima tahap: (a) konsolidasi antar pihak, (b) perencanaan, (c) pemetaan kualifikasi dan kompetensi, (d) kerja sama dengan ahli, dan (e) koordinasi untuk tindak lanjut.

**C. Penajaman\_Analisis\_Gap\_Kualifikasi, Kompetensi, \_dan\_Kinerja:**
Dilaksanakan dalam lima tahap: (a) konsolidasi antar pihak, (b) perencanaan, (c) pelaksanaan pemetaan, (d) analisis, dan (e) rekomendasi intervensi berdasarkan hasil analisis gap.

**D. Peningkatan\_Kompetensi\_bagi\_JF\_Penera:**
Dilaksanakan secara bertahap dalam tujuh tahap: (a) konsolidasi dengan pihak terkait, (b) kaji ulang hasil analisis gap, (c) perencanaan pengembangan kompetensi, (d) pelaksanaan program pengembangan kompetensi, (e) pemantauan, (f) evaluasi, dan (g) perbaikan berkelanjutan.

**DAFTAR PUSTAKA**

**Jurnal, Disertasi**

Adamson,M., Kelan,E.K., Lewis.P., Rumens,N., and Sl´ıwa,M. (2016).The quality of equality: thinking differently about gender inclusion in organizations, Human Resource Management International Digest, vol. 24, no. 7, pp. 8–11

Adnyani, N. L. P. R., & Dewi, A. A. S. K. (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier Karyawan. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 8(7), 4073. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p03>

Ali, Desy, Mutia., Prasojo, Eko., Jannah, Lina, M (2017), The Transformation of Meit System in Indonesian Civil Servant Promotion System, International Journal of Management and Administrative Services (IJMAS),(2017), (04),www.ijmas.org; [http://www.ijmas.org/5- 4/IJMAS-5405-2017.pdf](http://www.ijmas.org/5-%204/IJMAS-5405-2017.pdf)

Alozie,Nicholas(2021),The Meritocracy Conundrum in Sub-Saharan Africa, African Social Science Review,Volume 11 Number 1, Article 3, 2021

Andersen,D.D.E.(2018).Does Merritocracy Lead to Bureaucratic Quality Revisiting the Experience of Prussia and Imperial and Weimar Germany. Social Science History, 42(2),245- 268.https://doi.org/10.1017/ssh.2017.48

Asnawi, Anita.(2017). Servqual Model Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Jasa Bongkar Muat dan EMKL (Studi pada P.T. Sarana Bandar Nasional Surabaya), Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis dan Inovasi (JIABI),Vol.1, No.1, Juli 2017

Cabral, C., Lochan Dhar, R.,(2019). Green competencies: construct development and measurement validation. Journal Clean. Prod. 235, 887e900. https://doi.org/10.1016/ j.jclepro.2019.07.014.

Campbell,A., (2017).Comments on “corporate strategy and parenting theory, Michael Goold, Andrew Campbell and Marcus Alexander, long range planning, volume 31, issue 2, April 1998, pages 308–314,” Long

**Buku**

Arianto,Budi,Nugroho, Yohanes (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Penerbit Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

Bateman,Thomas,S., Snell, Scot.A., Konopaske,Robert (2021). Management Leading &Collaborating In A Competitive World,New York: Mc GrawHill

Bungin,B(2003). Analisis Data Penelitian Kualitattif : Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi.Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada

John A. Wagner III., John A., Hollenbeck, John R (2020), Organizational Behavior Securing Competitive Advantage, Edition 3rd Edition, ImprintRoutledge,Pub.Location New York DOI [https://doi.org/10.4324/9781003009580,eBookISBN978100300950](https://doi.org/10.4324/9781003009580%2CeBookISBN978100300950)

Johnson, G. dan Scholes, K. Exploring (2017), Corporate Strategy ,Edisi 11, Pearson Education Limited.

Dwiyanto,Agus.(2017).Memimpin Perubahan di Birokrasi Pemerintah : Catatan Kritis Seorang Akademisi.Yogyakarta : Gadjah Mada University Press

David, Fred R. (2017), Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Jakarta: Salemba Empat.

Dessler, Garry (2020). Human Resource Management, Sixteenth Edition, Pearson Prentice Hall

**Internet**

[SHRM] Society of Human Resources Management.2012. SHRM Elements for Succes: Competency Model, SHRM, Diunduh 8 Februari 2015, <http://www.shrm.org/pages/default.aspx>

[CIPD] Chartered Institute of Personnel and Development).2013. CIPD’s HR Profession Map.CIPD. Diunduh pada 8 Februari 2018, <http://www.cipd.co.uk/>.

[ORI]. Umbudsman Republik Indonesia, (2021) <https://www.ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwkinternal--rapor-kepatuhan> pelayanan-publik-2021

**Peraturan Perundang-Undangan**

Republik Indonesia,Undang-UIndang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia,

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tetang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020- 2024