

## Penghambat Pelaksanaan Pelatihan Berbasis Sistem Merit di BKPSDM Kabupaten Takalar

Dian Lestari

Universitas Muhammadiyah Makassar, Jl. Sultan Alauddin No. 259, Makassar

Corresponding Author: [dianlestari@unismuh.ac.id](mailto:dianlestari@unismuh.ac.id)

---

**Keywords:**

Training;  
Merit system;  
Civil servants.

**Abstract:** *One of the goals of the merit system according to Law Number 5 of 2014 concerning ASN is to develop ASN capabilities through education and training. Takalar Regency is one of 4 other regions that have not implemented a merit system in South Sulawesi. The aspect of personnel management that is still considered weak and needs serious attention is the provision of education and training that is not based on a merit system. This research uses qualitative research method with descriptive research type. Methods of data collection is done by interview and documentation. The data obtained are compiled and mapped so that it can be seen how the obstacles to the implementation of merit system-based education and training at the BKPSDM Takalar Regency are. Based on the results of the study, it was found that the obstacles to the implementation of merit-based training were resistance to change and the lack of commitment from the leadership of the Takalar District BKPSDM. With these problems, researchers suggest the need for open communication to all members of the organization. Communication can be done orally, and or in writing so that all members of the organization will receive information from one source. The information submitted must be clear, both related to the reasons why a change was made, the purpose of making changes, as well as the benefits of changes for all members of the organization to overcome existing resistance and there must be regional level regulations that regulate the implementation of education and training based on a merit system so that there is leadership commitment to implement the policy.*

**Kata Kunci:**

Pelatihan;  
Sistem merit;  
Aparatur sipil negara

**Abstrak:** Salah satu tujuan sistem merit menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN yaitu mengembangkan kemampuan ASN melalui pendidikan dan pelatihan, Kabupaten Takalar merupakan salah satu dari 4 daerah lainnya yang belum melaksanakan sistem merit di Sulawesi Selatan. Aspek manajemen kepegawaian yang masih dianggap lemah dan perlu mendapat perhatian serius, yaitu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang belum berbasis sistem merit. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Data yang didapatkan dikompilasi dan dipetakan sehingga bisa diketahui bagaimana penghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berbasis sistem merit di BKPSDM Kabupaten Takalar. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa penghambat pelaksanaan pelatihan berbasis sistem merit adalah adanya resistensi terhadap perubahan dan kurangnya komitmen pimpinan BKPSDM Kabupaten Takalar. Dengan permasalahan tersebut peneliti memberikan saran perlu adanya komunikasi terbuka terhadap seluruh anggota organisasi. Komunikasi dapat dilakukan secara lisan, dan atau tulisan sehingga seluruh anggota organisasi akan menerima informasi dari satu sumber. Informasi yang disampaikan harus jelas, baik terkait dengan alasan mengapa dilakukan sebuah perubahan, tujuan melakukan perubahan, maupun manfaat perubahan bagi seluruh anggota organisasi untuk menanggulangi resistensi yang ada dan harus ada regulasi tingkat daerah yang mengatur pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berbasis sistem merit sehingga ada komitmen pimpinan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

---

## PENDAHULUAN

Salah satu tuntutan dan amanat gerakan reformasi di Indonesia adalah mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih (Haning, 2018; Meiwanda, 2018). Sampai dengan saat ini, birokrasi pemerintahan tetap menjadi hal yang menarik untuk dicermati, karena kondisi dan bahkan berbagai macam isu publik (public issues) mengenai birokrasi yang berbau miring (Yudiatmaja, 2015; Hanafi, 2020). Birokrasi di Indonesia sering dianggap birokrasi yang statis, dimana kurang peka terhadap perubahan lingkungan sosialnya dan cenderung resisten pada pembaharuan (Sirait, 2018). Sehingga berpotensi menimbulkan mal-administrasi yang menjurus korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) (Fajar, 2019).

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business process) dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), bersih dan akuntabel (clean governance), efektif dan efisien, serta mampu memberi pelayanan publik yang berkualitas. Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Reformasi Birokrasi ditandai dengan lahirnya Peraturan Presiden (Perpres) No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025, upaya untuk menciptakan birokrasi yang profesional, berintegritas tinggi, serta menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara sebagaimana proyeksi potret birokrasi di tahun 2025, ternyata masih banyak mengidap berbagai "penyakit". Penyakit birokrasi yang menghambat laju Reformasi Birokrasi tersebut, antara lain: (1) kurang idealnya postur belanja APBN dan APBD; (2) tingginya kasus korupsi yang dilakukan oleh ASN; dan (3) banyaknya kasus jual beli jabatan, terutama di daerah (Hasan, 2019).

Aparatur Sipil Negara merupakan aktor utama penggerak birokrasi pemerintah dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik (Khobiburrohman et al, 2020; Paisa et al, 2019). Untuk menciptakan ASN yang profesional, berintegritas, netral dan berkinerja tinggi, pemerintah telah menetapkan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara untuk menggantikan Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 dan Undang-Undang No. 43 Tahun 1999. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tersebut disusun sebagai bagian dari program reformasi birokrasi, yang merupakan upaya untuk mentransformasi birokrasi pemerintah Indonesia, dari rule-based bureaucracy menuju ke dynamic governance. Sejalan dengan itu maka manajemen Aparatur Sipil Negara juga harus berubah dari administrasi kepegawaian, menuju ke pembangunan Human Capital.

Kebijakan tentang sistem merit membawa perubahan mendasar dalam manajemen ASN, antara lain: perubahan dari pendekatan personal administration yang hanya berupa pencatatan administrasi kepegawaian menjadi manajemen sumber daya manusia yang menganggap aparatur negara adalah SDM sebagai aset negara yang harus dikelola, dihargai dan dikembangkan dengan baik (Rosiadi, 2019; Wawanuddin & Sudarno, 2018). Perubahan dari pendekatan close-career system yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, menjadi open-career system yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi ASN dalam promosi dan pengisian jabatan, menghadirkan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja untuk menciptakan atmosfer baru dalam pemerintahan, reward and punishment berbasis kinerja yang lebih tegas, meningkatkan perlindungan ASN dari intervensi politik (Wiratama & Prasajo, 2019).

Tujuan sistem merit berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN yaitu: merekrut ASN yang profesional dan berintegritas dan menempatkan mereka pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintahan sesuai kompetensinya; mempertahankan ASN melalui pemberian kompensasi yang adil dan layak; mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat; melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit (nepotisme, primordialisme) (Mokhsen, et al., 2018). Dari uraian tersebut maka pendidikan dan pelatihan menjadi salah satu aspek yang menunjang pelaksanaan sistem merit.

**Tabel 1. Capaian Sistem Merit di Sulawesi Selatan**

	NILAI PEMBINAAN/COACHING/VERIFIKASI	NILAI INSTANSI	SOSIALISASI	PEMBINAAN	COACHING	VERIFIKASI AWAL	VERIFIKASI AKHIR	KETERANGAN
Provinsi Sulawesi Selatan	219.5	240	✓	✓	✓	✓	✓	VA: 3-12-20
Kabupaten Bantaeng	0	0	✓	✓				BELOUM PMPFSM
Kabupaten Barru	113.5	180	✓	✓	✓			SELESAI PMPFSM
Kabupaten Bone	20	247	✓	✓	✓			SELESAI PMPFSM
Kabupaten Bulukumba	100	253	✓	✓	✓			SELESAI PMPFSM
Kabupaten Enrekang	47	140	✓	✓	✓			SEDANG PMPFSM
Kabupaten Gowa	0	0	✓	✓				BELOUM PMPFSM
Kabupaten Jeneponto	18	53	✓	✓	✓			SEDANG PMPFSM
Kabupaten Kep. Selayar	112	243.5	✓	✓	✓			SELESAI PMPFSM
Kabupaten Luwu	0	69	✓	✓				SEDANG PMPFSM
Kabupaten Luwu Timur	75	230	✓	✓	✓			SELESAI PMPFSM
Kabupaten Luwu Utara	75	186.5	✓	✓	✓			SEDANG PMPFSM
Kabupaten Maros	123	208.5	✓	✓	✓			SELESAI PMPFSM
Kabupaten Pankep	227.5	326	✓	✓	✓	✓		VA: 25-11-20
Kabupaten Pinrang	140	323	✓	✓	✓			SELESAI PMPFSM
Kabupaten Sidrap	38.5	116.5	✓	✓	✓			SELESAI PMPFSM
Kabupaten Sinjai	303	331	✓	✓	✓	✓	✓	VA: 10-11-20
Kabupaten Soppeng	110.5	250	✓	✓	✓			SELESAI PMPFSM
Kabupaten Takalar	0	5	✓	✓				SEDANG PMPFSM
Kabupaten Tana Toraja	38	190.5	✓	✓	✓			SEDANG PMPFSM
Kabupaten Toraja Utara	0	142	✓	✓				SEDANG PMPFSM
Kabupaten Wajo	305	317.5	✓	✓	✓	✓	✓	VA: 16-11-20
Kota Makassar	0	0	✓	✓				BELOUM PMPFSM
Kota Palopo	70	125	✓	✓	✓			SEDANG PMPFSM
Kota Parepare	75.5	210	✓	✓	✓			SELESAI PMPFSM

Sumber: BKPSDM Provinsi Sulsel, 2020

Pemerintah Kabupaten Takalar yang menjadi locus dari penelitian ini sampai saat ini masih belum menerapkan sistem merit sebagaimana tertuang pada grafik di atas, yaitu mendapatkan nilai 0. Beberapa permasalahan yang mendasar sehingga sistem merit belum diterapkan karena belum adanya regulasi pada level daerah yang mengatur pelaksanaannya. Sehingga berimbas pada tidak adanya komitmen dari stakeholder yang terkait, termasuk di BKPSDM Kabupaten Takalar. Padahal pelaksanaan sistem merit menjadi sebuah keharusan untuk dilaksanakan di semua level pemerintahan. Selain itu, aspek manajemen kepegawaian yang masih dianggap lemah dan perlu mendapat perhatian serius, yaitu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang belum berbasis sistem merit.

Hal tersebut mendapat teguran dari Kementerian dalam Negeri (Kemendagri) bahwa pemerintah daerah dinilai tidak menjalankan sesuai dengan tahapan prosedur yang berlaku, maka pemerintah daerah mengirimkan tiga pejabat untuk diterbangkan ke Jakarta menjelaskan perkara ini dihadapan Dirjen Otonomi Daerah Kementerian dalam Negeri. Ketiga pejabat daerah tersebut diantaranya Kepala Inspektur Daerah, Sekretaris Daerah Kabupaten Takalar, Plt Kepala BKPSDM. Namun sebelumnya ternyata teguran dari Kemendagri merupakan teguran yang kedua setelah teguran pertama dari KASN No. Surat R-2209-KASN/10/19. Hal ini menandakan bahwa pemerintah daerah Kabupaten Takalar khususnya BKPSDM Kabupaten Takalar menyalahi jalur pendidikan dan pelatihan berbasis sistem merit yang dilakukan secara terbuka dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai. Dalam Pengembangan dan norma pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil daerah mempertimbangkan moralitas, integritas, pendidikan dan pelatihan pangkat, mutasi jabatan dan kompetensi sebagaimana ditegaskan didalam Undang-Undang nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah. Jika dasar kompetensi tidak dipenuhi, maka cara rekrutmen maupun promosi berarti melanggar merit system. Selain itu pengangkatannya didasarkan hasil seleksi dari tim yang dibentuk untuk keperluan dan didasarkan pada kebutuhan organisasi. Komisi Aparatur Sipil Negara berwenang mengevaluasi pelaksanaan merit system tersebut.

### METODE PENELITIAN

Artikel ini berangkat dari hasil penelitian yang menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Pendekatan penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007). Data-data yang dipergunakan dalam

penelitian ini didapatkan dari wawancara dengan Kepala BKPSDM Kabupaten Takalar, Sub Bidang Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Kompetensi, Sub Bidang Pengembangan Karir dan Promosi, dan ASN yang diikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan.

### HASIL DAN DISKUSI

Sistem merit yang menentukan seseorang dalam menempati sebuah posisi dengan memperhatikan aspek pendidikan, masa kerja, pengalaman, keterampilan dan etika. Tentunya sistem ini yang tepat dalam menciptakan SDM yang sesuai dengan kriteria sehingga dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Oleh sebab itu untuk mencapai hasil yang maksimal diperlukan analisis mendalam melalui proses pendidikan dan pelatihan.

#### Resistensi Terhadap Perubahan

Faktor penghambat dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berbasis sistem merit yakni adanya resistensi terhadap perubahan dan rendahnya komitmen pimpinan. Sistem kekerabatan dan kekeluargaan yang masih bersifat statis terjadi pada pegawai sehingga menghambat adanya sistem pembaharuan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang berbasis sistem merit. Seperti yang dijelaskan oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar, dalam hasil wawancaranya:

“Sebenarnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berbasis sistem merit ini bisa berjalan dengan baik dan lancar apabila seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Takalar ini mau bersinergi untuk menerima kebaruan sistem yang ada, hanya saja kebanyakan dari mereka masih terjebak dalam zona nyaman dan kekhawatiran terhadap sistem kekerabatan yang berubah. Selain dari pada itu pendidikan dan pelatihan berbasis sistem merit ini membutuhkan waktu dan anggaran yang besar, semakin lama pendidikan dan pelatihannya maka semakin besar pula biaya yang dibutuhkan. Sedangkan anggaran untuk diklat sangat terbatas.”

Hal tersebut senada dengan hasil peta sementara sistem merit ASN Sulawesi Selatan yang disampaikan oleh Pengawas Bidang Penerapan Sistem Merit wilayah II. Bahwa Kabupaten Takalar nilai pembinaan *coaching/verifikasi* adalah “0”, yang artinya “Sedang PMPSM”. Hal ini sama dengan hasil wawancara oleh Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur, bahwa:

“Faktor penghambat dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yaitu masalah waktu pelaksanaan, tidak dapat dipungkiri persoalan waktu saling berhubungan dengan biaya, ketika waktunya lebih lama tentu biaya untuk pelaksanaannya akan lebih mahal, belum disusul dengan agenda lainnya yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi pegawai. Selain itu faktor dari internal pegawai itu sendiri yang belum mau berkembang dan beradaptasi dengan hal-hal yang baru, sehingga kami di BKPSDM Kabupaten Takalar ini berada pada nilai pembinaan “0” pada penilaian mandiri sistem merit ASN Provinsi Sulawesi Selatan, berbeda dengan Kabupaten Wajo, Kabupaten Sinjai dan Kabupaten Pangkep.”

Kompetensi sebagaimana dimaksud ayat (1) meliputi: a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis. b. Kompensasi pimpinanial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. c. Kompensasi *social cultural* yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Demikian juga dijelaskan oleh sub bidang data, informasi dan fasilitas profesi ASN, dalam hasil wawancaranya mengatakan:

“Pendidikan dan pelatihan berbasis sistem merit ini sebenarnya sangat efektif dalam mengembangkan kompetensi ASN, namun semua tergantung dari setiap pegawai apakah niatnya memang serius mengikuti pendidikan dan pelatihan yang dilakukan, ataukah hanya sekedar formalitas saja. Karena, berhasil atau tidaknya suatu pendidikan dan pelatihan tergantung dari konsistensi para pegawai menerima kebaruan sistem yang digunakan apakah sesuai dengan standar materi/program suatu pendidikan dan pelatihan. Sehingga dibutuhkan keseriusan kepada seluruh elemen yang terlibat.”

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti bahwa hal dominan yang menjadi faktor penghambat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang berbasis sistem merit yakni adanya resistensi pasif terhadap perubahan yang terjadi oleh pegawai/ASN tersebut. Resistensi terhadap perubahan ini ditandai dengan munculnya reaksi emosi negatif terhadap perubahan, enggan melakukan suatu perubahan, memiliki fokus jangka pendek ketika bekerja, dan memiliki pemikiran yang kaku (tidak *open mind*). Pendapat lain mengenai resistensi terhadap perubahan disampaikan oleh Folger & Skarlicki dalam (Boohene & Williams, 2012). Resistensi terhadap perubahan didefinisikan sebagai perilaku pegawai dalam menolak atau mengacaukan asumsi, wacana, dan kekuatan organisasi yang berlaku. Herskovitch (Boohene & Williams, 2012) mendefinisikan resistensi terhadap perubahan sebagai perilaku pegawai yang dimaksudkan untuk menghindari perubahan dan atau mengganggu suksesnya penerapan perubahan dalam bentuk tertentu.

Resistensi terhadap perubahan juga diartikan sebagai sikap atau perilaku yang mengindikasikan tidak adanya keinginan untuk mendukung atau membuat sebuah perubahan Mullins; Schermerhorn; Hunt & Osborn (Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Resistensi terhadap perubahan juga terkait dengan perlawanan yang dilakukan karena adanya kekhawatiran akan kehilangan sesuatu yang berharga yang sudah diketahui sebelumnya dan akan digantikan dengan sesuatu yang baru yang belum diketahui (Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Resistensi terhadap perubahan menurut Lines (Erwin & Garman, 2010) adalah perilaku yang memperlambat atau mengakhiri usaha perubahan. Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan sikap negatif terhadap perubahan yang terdiri dari komponen afektif, behavioral, dan kognitif yang mencakup reaksi negatif, perlawanan, atau kekuatan yang menghalangi atau mencegah sebuah perubahan.

Faktor yang mempengaruhi resistensi terhadap perubahan pada tataran individu menurut Sembiring (2009) dalam penelitian yang dilakukan oleh (Winarni, 2019) terdiri dari:

- a) Kebiasaan kerja; Resistensi terjadi karena pegawai khawatir kebiasaan kerja yang ia praktikkan selama ini yang sudah nyaman akan berubah menjadi kebiasaan kerja baru yang mungkin bisa mengganggu atau merepotkan pegawai tersebut.
- b) Keamanan; Perubahan dapat menimbulkan perasaan tidak aman, perasaan tidak aman muncul karena pegawai merasa takut akan pemecatan, merasa khawatir apakah pegawai tersebut masih memenuhi syarat untuk tetap menduduki jabatan atau posisi yang dia pangku selama ini, atau apakah pegawai tersebut akan digantikan oleh seseorang.
- c) Ekonomi; Faktor ekonomi seperti gaji merupakan hal yang sering ditanyakan ketika terjadi perubahan dalam organisasi. Setiap pegawai akan berharap bahwa perubahan tidak berdampak pada menurunnya gaji.
- d) Sesuatu yang tidak diketahui; Pegawai akan berpandangan bahwa suatu perubahan akan membawa pada perubahan berikutnya. Perubahan-perubahan tersebut merupakan hal yang tidak diketahui pegawai.
- e) Pemrosesan informasi; Resistensi seseorang terhadap perubahan dapat terjadi karena pegawai tidak menerima informasi secara komprehensif. Kurangnya pemahaman akan informasi tersebut dapat juga disebabkan oleh kurangnya kemampuan menginterpretasikan informasi.

### **Kurangnya Komitmen Pimpinan**

Meskipun antusias dan motivasi dari pegawai sangat tinggi untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, akan tetapi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar tidak bisa mengakomodir proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karena tidak adanya komitmen pimpinan. Seperti hasil wawancara oleh pelaksana pendidikan dan pelatihan:

“Sebenarnya saya ingin sekali mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi bidang saya ke yang lebih lagi akan tetapi selama ini pendidikan dan

pelatihan yang diselenggarakan hanya perwakilan bidang saja. Artinya pimpinan hanya fokus pada bidang-bidang tertentu, atau orang-orang tertentu yang ingin dikembangkan. Tidak adanya komitmen pimpinan terhadap kebijakan sistem merit untuk melaksanakan proses diklat dengan baik. Ini menurut saya pribadi yah, tidak untuk disebarluaskan.

Rendahya komitmen pimpinan menjadi hal yang perlu untuk diperhatikan. Berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan menjadi faktor penghambat dalam proses sistem merit. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu pegawai yang menjadi operator pelaksanaan sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar, berikut penjelasannya:

“Saya selaku pegawai disini sekaligus sebagai operator sistem merit ini hanya ingin mengatakan sebenarnya sistem merit disini tidak berjalan maksimal mbak, yah karena itu pegawai disini cenderung tidak mau merubah sistem lama, baik itu dalam proses apapun yang berkaitan dengan kepegawaian, masih suka menggunakan cara klasik”.

Resistensi terhadap perubahan pasif ditandai dengan munculnya pegawai yang menyetujui secara verbal namun sebenarnya tidak setuju, gagal untuk mengimplementasikan perubahan, terjadi penundaan dalam menyelesaikan pekerjaan, menjadi merasa tidak bersalah, serta membiarkan sebuah perubahan gagal. Penolakan terhadap perubahan pada pegawai dapat terjadi dalam berbagai bentuk, diantaranya adalah hilangnya kesetiaan, hilangnya motivasi kerja, timbulnya banyak kesalahan dan bekerja lambat.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa hal yang menjadi faktor penghambat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang berbasis sistem merit yakni adanya resistensi pasif terhadap perubahan yang dilakukan oleh pegawai/ASN tersebut, kemudian komitmen pimpinan yang belum bisa mengakomodir pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sehingga sistem merit belum dilaksanakan dengan baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Adapun faktor lain yang menjadi penghambat dari kegiatan pendidikan dan pelatihan yaitu anggaran dan waktu karena keduanya saling berkaitan. Meski demikian faktor anggaran dan waktu bukanlah hal yang menjadi dominan dalam menghambat proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berbasis sistem merit.

Komitmen pimpinan yang belum bisa mengakomodir pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sehingga sistem merit belum dilaksanakan dengan baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Komitmen dan kemampuan pimpinan merupakan bagian dari faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan. Senada dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Resmawan, 2015); (Lumempow, Sambiran, and Rachman, 2021); bahwa Komitmen pimpinan diperlukan agar kebijakan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan awal. Kurangnya komitmen pimpinan akan menyebabkan munculnya penyimpangan dalam pelaksanaan program kebijakan. Komitmen dan kemampuan kepemimpinan pejabat pelaksana menjadi faktor yang mempengaruhi proses implementasi sebuah kebijakan (Keban, 2007) dalam (Akib, 2010).

### **KESIMPULAN**

Penghambat pelaksanaan pelatihan berbasis sistem merit adalah adanya resistensi terhadap perubahan dan kurangnya komitmen pimpinan BKPSDM Kabupaten Takalar. Dengan permasalahan tersebut peneliti memberikan saran perlu adanya komunikasi terbuka terhadap seluruh anggota organisasi. Komunikasi dapat dilakukan secara lisan, dan atau tulisan sehingga seluruh anggota organisasi akan menerima informasi dari satu sumber. Informasi yang disampaikan harus jelas, baik terkait dengan alasan mengapa dilakukan sebuah perubahan, tujuan melakukan perubahan, maupun manfaat perubahan bagi seluruh anggota organisasi untuk menanggulangi resistensi yang ada dan harus ada regulasi tingkat daerah yang mengatur

pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berbasis sistem merit sehingga ada komitmen pimpinan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

#### REFERENSI

- Akib, H. (2010). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, Dan Bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik* 1(1): 1-11.
- Boohene, R., & Williams, A. (2012). Resistance to organizational change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management*, 4(1), 135-45.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Fajar, N. M. A. P. (2019). Mal Administrasi Dalam Pelaksanaan Administrasi Negara. *Jurnal Yustitia*, 13(2), 69-78.
- Hanafi, A. S. (2020). Pelaksanaan reformasi birokrasi dengan pembangunan zona integritas pada Kementerian Perindustrian. *JIKAP (Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran)*, 4(1), 31-37.
- Haning, M. T. (2018). Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi
- Khobiburrohma, E. N., Margareta, P. S., & Hasbullah, M. H. (2020). Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 3(2), 139-148. Publik. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 25-37.
- Hasan, E. (2019). Membangun Smartaparatur Sipil Negara (ASN) Menuju Birokrasi Berkelas Dunia Tahun 2024. *Jurnal Politik Pemerintahan Dharma Praja*, 12(1), 1-12.
- Lumempow, K. M., Sambiran, S., & Rachman, I. (2021). Implementasi Kebijakan Pemerintah Dalam Pengembangan UKM Pada Era. *Jurnal Governance*, 1(1), 1-8.
- Meiwanda, G. (2018). Reformasi Birokrasi Menuju Indonesia Baru, Bersih dan Bermartabat. *WEDANA: Jurnal Kajian Pemerintahan, Politik dan Birokrasi*, 3(1), 331-336.
- Mokhsen, N., Dwiputriani, S., Anujuprana, A. hayun, Damayanti, D., & Ifandri, L. (2018). Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) (Pertama).
- Moleong, L.J. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revi)*. PT Remaja Rosdakarya.
- Paisa, L., Gosal, R., & Monintja, D. (2019). Etika pemerinthan dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Eksekutif*, 3(3).
- Resmawan, E. (2015). Implementasi Kebijakan Pembangunan Infrastruktur Transportasi Bandar Udara dan Jalan di Kabupaten Malinau.
- Rosiadi, A. (2019). Competency-Based Human Resource Management-Manajemen Aparatur Sipil di Indonesia. *GUEPEDIA*.
- Sirait, B. C. (2018). Memotret E-Procurement dalam Mewujudkan Good Governance di Indonesia. *Journal of Governance*, 3(1). <https://doi.org/10.31506/jog.v3i1.3081>.
- Wawanudin, W., & Sudarno, R. (2018). Pelaksanaansistem Merit dalam UU Asn, Wewenang Kasn dan Analisis Peraturan Perundang-undangan yang Berpengaruh terhadap Wewenang Kasn. *Jurnal MoZaiK*, 10(1), 26-40.
- Winarni, S. (2019). Tugas Akhir Program Magister Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung Melalui Pendidikan Dan Pelatihan. Jakarta.
- Wiratama, A. dan, & Prasojo, E. (2019). Merit System dalam Mekanisme Rekrutmen dan Seleksi Bintara Polri. 13.
- Yilmaz, D., & Kılıçoğlu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European journal of research on education*, 1(1), 14-21.
- Yudiatmaja, W. E. (2015). Politisasi Birokrasi: Pola Hubungan Politik dan Birokrasi di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 3(1), 10-28.