

**PENERAPAN SISTEM MERIT BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI DINAS PERUMAHAN RAKYAT DAN KAWASAN PERMUKIMAN KOTA KUPANG
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**

Nur Takhmid Qalbu S

NPP. 31. 0800

Asdaf Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: nurtakhmid@gmail.com

Pembimbing Skripsi : Dr. Dra. Sri Hartati, M.Si

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *The merit system is a form of governance implemented by the government in order to maximize the management of Civil Servants (PNS) in Indonesia. In general, there are discrepancies in employee placement through promotions, transfers and demotions in Civil Servants. This also happens in the Kupang City Public Housing and Settlement Area Service, which has implications for various other activities. Purpose:* This research aims to analyze, describe and identify how the merit system is implemented in Civil Servants and the efforts made to accelerate the implementation of the merit system in the Kupang City Public Housing and Settlement Area Service itself. **Methods:** *This research uses descriptive qualitative methods. The data collection method is carried out through observation, interviews and documentation. The data that has been collected is processed in three stages, namely data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Results:* The research results show that several indicators of the implementation and assessment of the merit system have not achieved good results. Various efforts have been made to overcome this, starting from the commitment and example of leadership, activeness in civil servant management activities and communication with other government agencies as well as educating employees regarding the merit system. **Conclusion:** *From the results of this research, it can be concluded that the implementation of the merit system in the Public Housing and Residential Areas Service of Kupang City is still not good because the indicators for implementing and assessing the merit system have not been implemented properly in the service.*

Keywords: *Employees, Implementation, Merit system*

ABSTRAK

Permasalahan (GAP): Sistem merit merupakan suatu tata kelola yang dilaksanakan pemerintah dalam rangka memaksimalkan penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia. Secara umum, terdapat ketidaksesuaian penempatan pegawai melalui promosi, mutasi, dan demosi pada Pegawai Negeri Sipil. Hal ini terjadi juga di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang yang berimplikasi pada berbagai aktivitas lainnya. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, mendeskripsikan, dan mengidentifikasi bagaimana penerapan sistem merit pada Pegawai Negeri Sipil dan upaya yang dilakukan dalam percepatan penerapan sistem merit

di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang itu sendiri. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Adapun metode pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang telah terkumpul diolah dalam tiga tahap, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan beberapa indikator penerapan dan penilaian sistem merit belum mencapai hasil yang baik. Berbagai upaya telah dilakukan untuk mengatasinya mulai dari komitmen dan keteladanan pimpinan, keaktifan dalam kegiatan manajemen PNS dan komunikasi dengan pihak-pihak instansi pemerintahan lain serta edukasi kepada para pegawai terkait sistem merit. **Kesimpulan:** Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem merit di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang masih kurang baik karena belum terlaksananya indikator penerapan dan penilaian sistem merit secara baik di dinas tersebut.

Kata Kunci: Pegawai, Penerapan, dan Sistem Merit

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini sedang terjadi perubahan yang cepat dalam budaya politik dan pemerintahan. Sesuai dengan yang dijelaskan di dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, reformasi birokrasi pada dasarnya merupakan transformasi mendasar dalam paradigma dan sistem pengelolaan pemerintahan yang bertujuan menciptakan birokrasi pemerintah yang bersifat profesional, adaptif, berintegritas, bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu memberikan layanan publik yang akuntabel, serta memegang teguh prinsip-prinsip inti organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara. Penetapan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara oleh DPR Republik Indonesia dan pelaksanaannya pada tanggal 15 Januari 2014 serta penetapan perundang-undangan terbaru, yakni Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara pada tanggal 31 Oktober 2023 merupakan titik penting dalam reformasi birokrasi Indonesia. Dengan disahkannya undang-undang tersebut, diharapkan manajemen birokrasi akan mengalami perubahan yang lebih mendalam, karena undang-undang ini menekankan pentingnya kemandirian, hasil kerja, dan akuntabilitas dari Aparatur Sipil Negara. Kemudian, dalam penyelenggaraan manajemen birokrasi yang diharapkan dapat lebih optimal diterapkanlah kebijakan sistem merit. Konsep sistem merit sendiri berasal dari China pada abad ke-17 menyebar ke Britania, lalu menyebar lebih jauh ke Eropa dan Amerika. Sistem merit bukanlah sesuatu yang baru, sejarah mencatat bahwa zaman Dinasti Qin dan Han di Tiongkok telah menggunakan sistem merit dimana kebijakan ini dilaksanakan melalui pendidikan, pelatihan, serta ujian dan seleksi untuk calon pejabat pemerintahan pada masa itu (Nur Khobiburrohma et al., 2020).

Di Indonesia, konsep sistem merit telah dikenal dan diterapkan sejak awal kemerdekaan. Namun, penerapannya tidak selalu sesuai dengan harapan. Berdasarkan hal tersebut, pada tanggal 31 Oktober 2023 telah ditetapkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang merupakan perundang-undangan terbaru sebagai respon atas perkembangan yang signifikan dalam struktur birokrasi Indonesia. Sesuai yang tertuang di dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, prinsip merit sistem bertumpu pada kualifikasi, keadilan, kemampuan atau kompetensi, pencapaian, dan kinerja sebagai dasar dalam berbagai aspek seperti rekrutmen, kompensasi, pengembangan, promosi, kebijakan pemutusan hubungan kerja, serta pensiun bagi pegawai. Dengan sistem merit, proses rekrutmen akan menjadi lebih efisien, efektif, dan terarah

karena seleksi calon aparatur didasarkan pada kompetensi dan kualitas kinerja individu yang mengisi posisi jabatan. Hal ini diharapkan dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kepuasan masyarakat terkait dengan reformasi birokrasi yang saat ini sering kali mendapat tanggapan negatif dari masyarakat dalam hal pelayanan. Selain itu, sistem merit akan berpengaruh positif pada kinerja para pegawai di masa depan.

Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang tentunya tidak dapat dipisahkan dari penerapan sistem merit ini. Berdasarkan dokumen Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) dan Nominatif Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang Tahun 2023, dapat dilihat bahwa pelaksanaan dan penerapan sistem merit di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang ternyata masih belum optimal. Hal tersebut tentunya perlu menjadi perhatian penting dalam penerapan kebijakan sistem merit kedepan karena seperti yang diketahui bahwa Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang merupakan organisasi perangkat daerah yang tidak dapat dipisahkan dari Pemerintah Kota Kupang itu sendiri.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil

Terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kebijakan sistem merit di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang. Berdasarkan dokumen Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) dan Nominatif Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang Tahun 2023, dapat dilihat bahwa pelaksanaan dan penerapan sistem merit di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang ternyata masih belum optimal. Belum maksimalnya penerapan sistem merit di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang disebabkan karena masih terdapatnya beberapa pegawai yang menempati jabatan yang bersifat teknis dengan kebutuhan kompetensi dan kualifikasi pendidikan yang berbeda dari kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki pegawai yang bersangkutan. Hal ini dapat dilihat pada pegawai yang menempati jabatan Kepala Bidang, masih ada yang baru menempuh pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tidak sampai pada tingkat III (belum melaksanakan Diklatpim III) yang tentunya berdampak pada kompetensi manajerial pegawai tersebut.

Adapun permasalahan lain terletak pada kualifikasi pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang. Dalam hal ini, terdapat juga pegawai yang ditempatkan pada jabatan yang sifatnya teknis (butuh pengetahuan yang tinggi terkait bidang pekerjaan), namun memiliki latar belakang pendidikan yang kurang sesuai dengan bidang tersebut sehingga pengetahuan pegawai terkait pekerjaan yang diembannya patut dipertanyakan.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konsep sistem merit maupun konsep meritokrasi secara umum. Pertama, penelitian oleh Khobiburahma, Margareta, dan Hasbullah dengan judul Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan *Good Governance* menemukan bahwa penerapan sistem merit di lembaga pemerintah telah menjadi suatu kebutuhan mendesak dengan tujuan meningkatkan profesionalisme ASN dan mendukung pencapaian tujuan reformasi birokrasi, yang mencakup efektivitas, efisiensi, dan pelayanan yang optimal. Pemerintah harus siap menghadapi perubahan global yang cepat dengan memperkuat sumber daya manusia di sektor pemerintahan agar Indonesia memiliki daya saing di arena internasional (Nur Khobiburrohma et al., 2020). Kedua, penelitian oleh Chariah, Ariski, Nugroho, dan Suhariyanto dengan judul Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia yang menyimpulkan bahwa penerapan sistem merit di Indonesia belum mencapai tingkat optimal sesuai

dengan peraturan yang berlaku dimana sangat penting adanya komitmen dan kerja sama antara ASN dengan semua instansi di berbagai tingkatan pemerintahan dalam rangka mencapai kesuksesan sistem merit yang transparan dan obyektif (Ariski et al., 2020). Ketiga, penelitian oleh Sefullah dan Said dengan judul Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan yang menyimpulkan bahwa secara kualitatif sistem merit belum dilaksanakan secara optimal di Kementerian Agama Sulawesi Selatan dimana hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti substansi peraturan, peran pemangku kepentingan, kekurangan sarana pendukung, dukungan dari masyarakat, serta perlunya peningkatan budaya dan profesionalisme sumber daya manusia (Sefullah et al., 2020). Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Sandinirwan dengan judul Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit dalam Organisasi Pemerintahan Di Indonesia yang menyimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor keberhasilan sistem merit mulai dari pengaruh kepemimpinan sampai pada faktor politik (Sandinirwan et al., 2022). Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Roza, Sufyarma, dan Irsyad dengan judul Penerapan Sistem Merit ASN untuk Mewujudkan *Good Governance* Pada Kabupaten Pasaman Barat yang menyimpulkan bahwa sistem merit ASN di Kabupaten Pasaman Barat belum dilaksanakan secara optimal karena belum memenuhi kriteria yang ada dalam PermenPAN RB Nomor 40 Tahun 2018 (Roza et al., 2021).

Keenam, penelitian yang dilaksanakan oleh Lisdiana, Novaria, dan Herni dengan judul Analisis Penerapan Sistem Merit Pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang yang menyimpulkan bahwa penerapan sistem merit di Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang masih belum optimal dikarenakan kurangnya sarana pendukung pelaksanaan sistem merit dan budaya organisasi yang masih belum optimal (Inovasi et al., 2023). Ketujuh, penelitian yang dilaksanakan oleh Kurniawan dan Wibowo dengan judul Penerapan Pola Karier Berbasis Sistem Merit di Lingkungan Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Purwokerto yang menyimpulkan bahwa pola karier berbasis sistem merit memiliki dampak positif bagi setiap ASN demi mendapat posisi yang diinginkan (Kurniawan & Wibowo, 2022). Kedelapan, penelitian yang dilakukan oleh Raharjanto dengan judul Sistem Merit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang menyimpulkan bahwa konsep sistem merit adalah sebuah sistem yang menempatkan kompetensi dan kinerja pegawai sebagai pertimbangan utama dalam seleksi dan promosi (Raharjanto, 2019). Kesembilan, penelitian yang dilakukan oleh Kalesaran dengan judul Penerapan Sistem Merit Menuju Pemerintahan yang Terpercaya Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara yang menyimpulkan bahwa penerapan sistem merit pada lokasi penelitian belum menyeluruh dan masih parsial (Kalesaran, 2021). Kesepuluh, penelitian yang dilakukan oleh Firdaus dengan judul Analisa Kebijakan Penerapan Sistem Merit dalam Penempatan Lulusan Politeknik Ilmu Pemasarakatan dan Politeknik Imigrasi yang menyimpulkan bahwa penempatan lulusan Poltekup dan Poltekim telah sesuai dengan sistem merit (Firdaus, 2021).

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Peneliti melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan adalah penerapan sistem merit khususnya bagi Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang dimana pengukuran/indikator yang digunakan berbeda dari berbagai penelitian sebelumnya. Indikator yang digunakan dalam penelitian didasarkan atas penggabungan pendapat dalam buku karya Halim dengan judul Sistem Merit dalam Perspektif Perbandingan Hukum Kepegawaian Aparatur Sipil Negara dengan konsep sistem merit dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi bagaimana penerapan sistem merit bagi PNS di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang serta upaya yang dilakukan komponen dinas terkait dalam mendukung percepatan penerapan sistem merit.

II. METODE

Penelitian merupakan suatu proses untuk memecahkan masalah berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan (Nurdin & Hartati, 2019). Penelitian ini sendiri menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan analisis data yang bersifat induktif. Adapun peneliti mengumpulkan data dengan teknik triangulasi dimana triangulasi sendiri diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang sama (Sugiyono, 2019). Peneliti menggabungkan wawancara, dokumentasi, dan observasi sebagai teknik pengumpulan data dimana peneliti melakukan wawancara yang mendalam terhadap 15 orang informan yang terdiri atas Kepala Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang, Kepala Bidang PSU, Kepala Bidang Perumahan, Kepala Bidang Kawasan Permukiman dan Pertanahan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 3 (tiga) orang staf pelaksana, serta 7 (tujuh) orang pejabat pengawas BKPPD Kota Kupang. Dalam pelaksanaan penelitian, peneliti menganalisis data melalui reduksi data, penyajian data, lalu penarikan kesimpulan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Penerapan Sistem Merit Bagi PNS di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang

Penerapan sistem merit tentunya dapat berjalan sesuai dengan harapan serta tepat sasaran apabila dilakukan sesuai dengan ketentuan dan konsep sistem merit itu sendiri. Teori menurut Halim (2020:13) dan ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara mengelompokkan penerapan sistem merit melalui empat dasar atau dimensi, yakni kualifikasi, kompetensi, kinerja, serta prestasi pegawai.

3.1.1 Kualifikasi Pegawai

Kualifikasi pegawai sendiri dibagi menjadi tiga indikator atau unsur utama, yaitu keahlian, kemampuan teknis, dan sifat personil yang baik (Amalia, 2020). Adapun kualifikasi pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang dapat dilihat pada tabel 1, sebagai berikut:

Tabel 1

Data PNS Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang

NO	Nama Pegawai	Nama Jabatan	Diklat	Pendidikan Terakhir	
				Strata	Klasifikasi Program Studi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	JOHANNES BELL, ST.,MT	Plt. Kepala Dinas	PIM III	S2	PERENCANAAN WILAYAH DAN KOTA
2	DAUD NOFTIANUS NAFI ,SSTP,MM	Kepala Bidang Kawasan Permukiman dan Pertanahan	PIM III	S2	MANAJEMEN SDM
3	JEANE P. GUNU HADJON, ST.,MM	Kepala Bidang PSU	PIM III	S2	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
4	JULENGSI J.HENUKH,S.STP.M,TR.AP	Analisis Kebijakan Ahli Muda	PIM IV	S2	ADMINISTRASI PEMERINTAHAN
5	CHRISJANY CATJIE, ST., M. Si	Analisis Kebijakan Ahli Muda	PIM IV	S2	ILMU LINGKUNGAN
6	PAULA ISSABEL BAUN, ST., MT	Analisis Kebijakan Ahli Muda	-	S2	TEKNIK PENGEMBANGAN WILAYAH KOTA
7	ANDY ARDIANSYAH AKBAR, S.IP.,MM	Kepala Bidang Perumahan	PIM IV	S2	MANAJEMEN SDM
8	MERLIATI MATHIUS, SE	Analisis Perencana Ahli Muda	PIM IV	S1	EKONOMI
9	LEBRINA J. PENNA, SH	Kasubag Umum dan Kepegawaian	PIM IV	S1	HUKUM
10	LOSA DASAYANI DANO. ST	Penata Kelola Bangunan Gedung dan permukiman Ahli Muda	-	S1	TEKNIK ELEKTRO
11	MARIA ROSNI MU, SST	Penata Kelola Perumahan Ahli Muda	-	D4	TEKNIK SIPIL
12	STANLEY ROYNALD DEDDY, ST	Analisis Kebijakan Ahli Muda	-	S1	TEKNIK INDUSTRI
13	ELVIN MAGDALENA HADJO,SE.,MM	Analisis kebijakan Ahli Muda	PIM IV	S2	MANAJEMEN KEUANGAN
14	NI LUH PUTU SRI ARIANTI, ST	Analisis kebijakan Ahli Muda	-	S1	TEKNIK ARSITEKTUR
15	JOY RICHARD G. ROGALELI, ST	Penata Kelola Perumahan Ahli Muda	-	S1	TEKNIK SIPIL
16	MILWAN NAHA HAMANAY,ST	Analisis Perumahan	-	S1	TEKNIK PERANCANAAN WILAYAH DAN KOTA
17	YOHANES M.ED.NENOTEK,ST	Analisis Perumahan	-	S1	TEKNIK ARSITEKTUR
18	BENNY RICHARD SITANAYA, S.Sos	Penyusun Rencana Pemanfaatan Kawasan	-	S1	ADMINISTRASI NEGARA
19	HANOKH TAUNU, A.Md	Pengelola Tata Ruang dan Konservasi Kawasan	-	D-III	TEKNIK SIPIL
20	FALET A. SAMAU	Pengadministrasian Umum	-	SMA	IPS
21	AGUSTHINUS NATONIS	Analisis Barang Milik Negara	-	SMA	IPS
22	MELKIOR TANIU	Juru Survei permukiman Perumahan	-	SME A	PERKANTORAN
23	GIDION LOMBO LENGA	Bendahara	-	SMA	IPS
24	MACHFUD A. SAGRAN	Juru Survei permukiman Perumahan	-	SMA	IPS

25	NIXON RUDOLF NENOTEK	Pengadministrasian Umum	-	SMP	SMP
26	DOMINGGUS TATANI	Pengemudi	-	SD	SD

Sumber: Dokumen Daftar Urutan Kepangkatan dan Nominatif Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang Tahun 2023, diolah peneliti 2023

Pertama, berdasarkan tabel 1 dapat disimpulkan bahwa banyak pegawai yang ditempatkan pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang kurang memiliki keahlian yang dibutuhkan oleh Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang. Hal ini terlihat dari klasifikasi program studi pegawai pada tabel 1, dimana 2 (dua) dari 3 (tiga) pegawai yang menduduki jabatan sebagai kepala bidang, yakni Kepala Bidang Perumahan dan Kepala Bidang Kawasan Permukiman dan Pertanahan memiliki klasifikasi program studi manajemen sumber daya manusia yang tentunya berbeda dari kebutuhan keahlian pegawai yang dibutuhkan. Selain itu, terdapat pegawai lain yang juga memiliki klasifikasi program studi seperti teknik elektro, teknik industri, dan ilmu lingkungan yang tentunya juga berbeda dari kebutuhan keahlian pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang. Kedua, berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti, sifat personil PNS pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang sudah terbilang baik. Hal ini ditunjukkan dengan sifat profesional dan tanggung jawab yang tinggi, hormat dan loyal terhadap atasan, saling menghormati dan menghargai antara satu dengan yang lainnya sudah berjalan sebagaimana mestinya.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualifikasi pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang masih belum optimal. Hal ini dikarenakan pegawai memiliki sifat personil PNS yang terbilang baik, namun masih kurang baik pada indikator keahlian pegawai. Hal ini disebabkan karena keahlian yang dimiliki beberapa pegawai berbeda dengan jenis keahlian yang dibutuhkan pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang.

3.1.2 Kompetensi Pegawai

Kompetensi pegawai sendiri dalam pelaksanaannya dikelompokkan menjadi empat, yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial, dan kompetensi intelektual (Sedarmayanti dalam Rafael, 2023). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti terkait kompetensi pegawai, kompetensi pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang masih terbilang kurang baik. Dari empat indikator kompetensi pegawai, hanya kompetensi sosial pegawai yang sudah terbilang baik, sementara pada kompetensi teknis, manajerial, dan intelektual masih terbilang kurang baik dan perlu dievaluasi kedepannya.

Pada kompetensi teknis, PNS masih belum memiliki kompetensi yang optimal dikarenakan kurangnya partisipasi pegawai pada kegiatan pelatihan teknis fungsional serta penempatan beberapa PNS di dinas tersebut masih belum sesuai dengan spesialisasi pendidikan yang dibutuhkan, terutama pada PNS yang memiliki jabatan sebagai administrator yang tidak memiliki spesialisasi pendidikan teknik seperti ilmu teknik terkhusus teknik sipil atau teknik pengembangan wilayah dan kota. Pada kompetensi manajerial, dari tabel 1 dapat dilihat bahwa pelatihan jabatan yang pernah diikuti oleh PNS di dinas tersebut masih tergolong rendah karena dari 27 Pegawai Negeri Sipil, hanya 10 pegawai yang sudah mengikuti pelatihan kepemimpinan. Bahkan, terdapat PNS yang menduduki jabatan administrator yang belum mengikuti pelatihan kepemimpinan (Diklat PIM), seperti Plt. Kepala Dinas yang belum melaksanakan Diklat PIM II dan Kepala Bidang Perumahan yang belum melaksanakan

Diklat PIM III. Terkait kompetensi sosial, PNS di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang sudah tergolong baik. Hal ini dibuktikan dengan komunikasi dan kerjasama pegawai yang berlangsung baik dalam penyelesaian tugas dan kendala yang ada. Adapun terkait kompetensi intelektual, PNS di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang masih tergolong kurang baik. Hal ini disebabkan oleh rendahnya kemauan para PNS untuk mengembangkan wawasan dan kompetensi yang disebabkan oleh minimnya inisiatif dari PNS serta besaran tarif keikutsertaan pada diklat ataupun seminar yang besar tanpa ditanggung anggaran di dinas karena keterbatasan anggaran yang ada. Selain itu, PNS di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang masih kurang baik dalam hal efektivitas penyelesaian tugas sesuai target waktu yang ditentukan dikarenakan kurangnya pemahaman terhadap hal-hal teknis yang terjadi di lapangan.

3.1.3 Kinerja Pegawai

Kinerja sendiri memuat beberapa indikator, diantaranya yaitu kualitas kerja dan (Koswara & Rasto, 2016). Adapun kinerja PNS pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang masih terbilang kurang baik. Hal ini disebabkan karena belum optimalnya kualitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang dibuktikan dengan tidak maksimalnya peran PNS ketika melaksanakan program di lapangan. Hal ini sering terjadi ketika para PNS di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang menjalankan tugas turun langsung ke lapangan sering bekerja tidak optimal karena kurangnya wawasan dan pengetahuan terkait tugas yang dia sendiri laksanakan.

Selain itu, rendahnya inisiatif pegawai dalam pengembangan kompetensi dan wawasannya demi mendukung percepatan sistem merit menjadi faktor penyebab mengapa kinerja PNS di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang masih terbilang belum baik. Hal ini terlihat dari kurangnya inisiatif PNS untuk mengikuti diklat, seminar, ataupun kegiatan penunjang pengembangan kompetensinya sendiri padahal kemampuan dan kompetensi PNS di dinas tersebut masih terbilang kurang karena kurangnya pemahaman terhadap hal-hal teknis ketika bekerja yang mayoritasnya disebabkan oleh latar belakang dan spesialisasi pendidikan yang tidak sesuai dengan tugas yang dilaksanakan.

3.1.4 Prestasi Kerja Pegawai

Prestasi seorang pegawai sendiri dapat diukur melalui beberapa indikator, yakni hasil kerja, pengetahuan terhadap pekerjaan, inisiatif, kecakapan mental, sikap, dan disiplin waktu (Sutrisno dalam (Ceswirdani et al., 2017)). Prestasi kerja pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang masih terbilang kurang baik. Pertama, hal ini dikarenakan masih kurang optimalnya hasil kerja pegawai khususnya pegawai dengan jabatan pelaksana dimana hasil kerjanya tidak stabil karena kurangnya pengetahuan pekerjaan yang disebabkan oleh ketidaksesuaian spesialisasi pendidikan, kualifikasi, dan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut dengan pekerjaan yang dilaksanakannya. Kedua, kurangnya pengetahuan pekerjaan yang disebabkan oleh tidak sesuaianya latar belakang pendidikan pegawai dengan tugas yang diembannya, kurangnya pengembangan kompetensi pegawai melalui diklat, seminar, dan kegiatan penunjang kompetensi lainnya, serta inisiatif pegawai yang kurang untuk menambah wawasannya. Ketiga, kecakapan mental yang kurang terlatih dalam menghadapi tekanan atasan. Keempat, kurangnya kedisiplinan terhadap waktu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibuktikan dengan masih banyaknya

pegawai yang terlambat atau bahkan tidak ikut pelaksanaan apel, baik apel pagi maupun apel sore. Fenomena ketidakdisiplinan ini disertai dengan alasan pribadi serta kurang mampunya para pegawai untuk menaati jam istirahat siang yang terkadang digunakan tidak sebagaimana mestinya.

3.2 Penilaian Sistem Merit PNS Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang

Penilaian sistem merit didasarkan pada 8 (delapan) aspek atau indikator yang tertuang di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, sebagai berikut:

1. Perencanaan kebutuhan;
2. Pengadaan;
3. Pengembangan karier;
4. Promosi dan mutasi;
5. Manajemen Kinerja;
6. Penggajian, penghargaan, disiplin;
7. Perlindungan pelayanan;
8. Sistem informasi.

Penilaian sistem merit PNS di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang masih terbilang kurang baik. Dari hasil penelitian terkait 8 (delapan) aspek tersebut ditemukan bahwa 4 (empat) dari 8 (delapan) aspek tersebut masih terbilang kurang baik dimana pengembangan karier yang masih kurang terkhususnya pada penilaian dan pengembangan kompetensi pegawai, pelaksanaan promosi dan mutasi yang kurang sesuai dengan kebutuhan OPD terkait, manajemen kinerja dengan sistem yang masih sering mengalami gangguan, serta minimnya sistem informasi yang memadai. Adapun aspek yang sudah masuk pada kategori baik adalah 2 (dua) aspek, yaitu aspek penggajian, penghargaan, disiplin dan aspek perlindungan pelayanan, sementara 2 (dua) aspek lainnya yakni perencanaan kebutuhan dan pengadaan sudah berjalan baik, namun perlu dievaluasi bersama dengan pemerintah daerah dan pemerintah pusat.

3.3 Dampak Penerapan Sistem Merit Bagi PNS di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa dampak dari penerapan sistem merit ini, antara lain:

1. Pegawai mengalami peningkatan semangat dan motivasi kerja dari sebelumnya, meskipun hasil dan kualitas kerja yang belum dapat dikatakan stabil pada kategori baik namun terlihat para pegawai lebih termotivasi untuk menjadi lebih baik lagi kedepannya;
2. Dampak penerapan sistem merit belum begitu signifikan dirasakan oleh Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang, khususnya pada pemenuhan kebutuhan pegawai. Hal ini terbukti dari masih kurangnya jumlah pegawai yang sudah memiliki kemampuan atau kompetensi teknis sesuai yang dibutuhkan dinas tersebut. Dinas tersebut masih membutuhkan banyak pegawai yang memiliki wawasan dan pengetahuan yang mendukung dalam pelaksanaan tugas di lapangan.

3.4 Upaya Percepatan Sistem Merit Di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang

Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang sebagai bagian dari pemerintahan tentunya turut berperan dalam melaksanakan percepatan sistem merit melalui upaya-upaya yang sudah dilaksanakan dari waktu ke waktu. Adapun beberapa upaya yang dilakukan oleh Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang dalam melaksanakan percepatan sistem merit adalah, sebagai berikut:

1. Komitmen dari pimpinan dengan mendukung pengembangan kompetensi;
2. Keteladanan pimpinan yang menekankan pegawai untuk lebih disiplin dalam manajemen waktu dan meningkatkan kinerja sebagai salah satu unsur penting sistem merit;
3. *Pro-Aktif* dalam kegiatan manajemen PNS;
4. Mengedukasi para pegawai terkait sistem merit;
5. Aktif menjalin komunikasi dengan instansi pemerintahan lain demi pengoptimalan pelaksanaan kebijakan sistem merit

3.5 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Penerapan sistem merit telah memberikan perubahan pada penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, khususnya di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang. Dalam penelitian ini, peneliti menemukan temuan penting yakni dengan adanya kebijakan sistem merit pegawai mengalami peningkatan semangat dan motivasi kerja dari sebelumnya, meskipun hasil dan kualitas kerja yang belum dapat dikatakan stabil pada kategori baik namun terlihat para pegawai lebih termotivasi untuk menjadi lebih baik lagi kedepannya. Selain itu, peneliti juga menemukan fakta di lapangan bahwa belum optimalnya penerapan sistem merit ini tidak disebabkan oleh satu pihak saja, melainkan ada peran dari instansi terkait, pemerintah daerah, dan pemerintah pusat terhadap berjalannya kebijakan ini. Contohnya, terdapat kekurangan pegawai dengan kemampuan serta kualifikasi pendidikan tertentu yang dibutuhkan oleh Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang yang tidak dapat terpenuhi oleh perencanaan kebutuhan serta pengadaan pegawai. Hal ini tentunya disebabkan karena berbagai faktor, khususnya tidak dibukanya formasi pegawai yang memiliki keahlian atau kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang.

Sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Chariah, Ariski, Nugroho, dan Suhariyanto (2020), penelitian oleh Sefullah dan Said (2020), penelitian yang dilakukan oleh Sandinirwan (2020), serta oleh Roza (2021) yang menyimpulkan bahwa penerapan sistem merit di Indonesia belum mencapai tingkat optimal sesuai dengan peraturan yang berlaku dimana sangat penting adanya komitmen dan kerja sama antara ASN dengan semua instansi di berbagai tingkatan pemerintahan. Selain itu, sistem merit belum dilaksanakan secara optimal dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti substansi peraturan, peran pemangku kepentingan, kekurangan sarana pendukung, dukungan dari masyarakat, serta perlunya peningkatan budaya dan profesionalisme sumber daya manusia. Hal ini kemudian berdampak pada tidak terpenuhinya indikator penilaian kebijakan sistem merit karena belum memenuhi kriteria yang ada dalam PermenPAN RB Nomor 40 Tahun 2018.

3.6 Diskusi Temuan Menarik

Peneliti menemukan faktor pendukung dan penghambat penerapan sistem merit di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang. Adapun faktor pendukung kebijakan ini

yakni komitmen pimpinan di dinas terkait yang sangat tinggi dalam mendukung percepatan sistem merit serta keaktifan pegawai dalam penyampaian serta edukasi terkait kebijakan sistem merit secara menyeluruh kepada pegawai lain yang masih kurang paham secara utuh bagaimana kebijakan sistem merit itu sendiri. Adapun faktor penghambat kebijakan ini adalah rendahnya pemahaman pegawai terkait sistem merit, keterbatasan anggaran dan fasilitas pendukung, kurangnya inisiatif PNS dinas terkait dalam mengembangkan wawasan serta kompetensinya, dan tidak dibukanya formasi pegawai yang memiliki kompetensi dan spesialisasi pendidikan yang sesuai dengan perencanaan kebutuhan dalam beberapa tahun terakhir.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan, peneliti dapat menyimpulkan uraian pokok bahwa penerapan sistem merit di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang dapat dikatakan masih kurang baik. Hal ini dikarenakan kualifikasi, kompetensi, kinerja, serta prestasi pegawai dinas terkait masih memiliki banyak kekurangan dalam pelaksanaannya. Selain itu, terdapat juga kekurangan pada aspek penilaian sistem merit khususnya pada penilaian dan pengembangan kompetensi pegawai, pelaksanaan promosi dan mutasi yang kurang sesuai dengan kebutuhan OPD terkait, manajemen kinerja dengan sistem yang masih sering mengalami gangguan, serta minimnya sistem informasi yang memadai. Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang berupaya melaksanakan percepatan sistem merit melalui komitmen pimpinan dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai, keteladanan pimpinan, keaktifan dalam setiap kegiatan manajemen PNS, komunikasi dengan instansi pemerintahan lain, serta edukasi terkait kebijakan sistem merit kepada para pegawai dinas itu sendiri.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Adapun waktu yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian terbilang cepat sehingga pelaksanaan penelitian memerlukan manajemen waktu yang baik.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Peneliti menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa atau bahkan dengan lingkup yang lebih luas berkaitan terkait penerapan sistem merit di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang untuk menemukan hasil yang lebih mendalam. Harapan besar dari peneliti bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan landasan evaluasi penerapan sistem merit di tingkat pemerintahan daerah agar kedepan kebijakan ini dapat lebih tepat sasaran dalam penyelenggaraannya serta dapat lebih dirasakan manfaatnya.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih ditujukan kepada Pemerintah Kota Kupang, khususnya Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang yang telah memberikan kesempatan untuk meneliti bagaimana penerapan sistem merit di dinas terkait. Terima kasih juga diucapkan kepada seluruh pihak lain yang mendukung mulai dari keluarga hingga teman-teman yang membantu penyelesaian penelitian ini.

VI. DAFTAR PUSTAKA

A. Buku dan Karya Ilmiah

- Amalia Yunia Rahmawati. (2020). Analisis Optimalisasi Sistem Penempatan Pegawai Negeri Sipil Berbasis Kompetensi Pada Inspektorat Kota Tangerang. *Jurnal Mozaik*, IX(July), 1–23.
- Ceswirdani, Henry, S., & Yuni, C. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Kualitas Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kuranji. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 8(1), 1–6.
- Firdaus, I. (2021). Analisa Kebijakan Penerapan Sistem Merit dalam Penempatan Lulusan Politeknik Ilmu Pemasaryakatan dan Politeknik Imigrasi. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(2), 271. <https://doi.org/10.30641/kebijakan.2021.v15.271-286>
- Kalesaran. (2021). Penerapan sistem merit menuju pemerintahan yang terpercaya (trustworthy government). *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*.
- Koswara, K., & Rasto, R. (2016). Kompetensi Dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), 61. <https://doi.org/10.17509/jpm.v1i1.3269>
- Kurniawan, D. K., & Wibowo, P. (2022). Penerapan Pola Karier Berbasis Sistem Merit di Lingkungan Lembaga Pemasaryakatan Kelas IIA Purwokerto. *Innovative*.
- Lisdiana, N., Novaria, H., & Herni. (2023). Analisis Penerapan Sistem Merit Pada Balai Pemasaryakatan Kelas I Palembang Lisdiana 1, Eva Novaria 2, Eka Tindyka Herni. 3(3), 205–215.
- Nur Khobiburrohma, E., Septiana Margareta, P., & Habbie Hasbullah, M. (2020). Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 3(2), 139–148. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i2.900>
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*.
- Rafael, B. (2023). *Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendapatan daerah Kabupaten Sumba Barat Provinsi Nusa Tenggara Timur*.
- Raharjanto, T. (2019). Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *IPDN*.
- Roza, N., Sufyarma, M., Syahril, & Irsyad. (2021). Penerapan Sistem Merit ASN untuk Mewujudkan Good Governance pada Kabupaten Pasaman Barat. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 7342–7350.
- S, A., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16.
- Sandirirwan, I., Umi Kharomah, R., Zubaedah, A., Sueb, M., Syahraini, M., & Fauzi, A. (2022). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit Dalam Organisasi Pemerintahan Di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 1165–1177. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1369>
- Sefullah, A., Fahmal, A. M., & Said, M. F. (2020). Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan. *Kalabbirang Law Journal*, 2(1), 30–40. <https://doi.org/10.35877/454ri.kalabbirang28>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. ALFABETA.

B. Peraturan

Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018
tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara

