

EFEKTIVITAS PELAKSANAAN SISTEM MERIT DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN KARANGASEM PROVINSI BALI

Ida Bagus Ari Genta Wijaya Kusuma

NPP 31.0728

Kecamatan Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Provinsi Jawa Barat

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

ABSTRACT

Problem statement/background (GAP): *The research focuses on the implementation of the merit system in the Personnel and Human Resources Development Agency of Karangasem Regency.*

Purpose: *This study aims to know and describe the effectiveness of the implementation of the merit system, know the obstacles in the implementation of the merit system, and find out the efforts made by the BKPSDM of Karangasem Regency in overcoming the obstacles that occur.*

Method: *The research method used is a descriptive qualitative research method with an inductive approach.*

The data collection techniques used are observation, interviews and documentation. The data analysis techniques used are data reduction, data presentation, and conclusions. To determine the effectiveness of the implementation of the merit system in the Karangasem Regency Human Resources Development and Personnel Agency, it uses Duncan's (1973) effectiveness measurement theory which includes goal achievement, integration and adaptation.

Result: *The results showed that the effectiveness of the implementation of the merit system in the Human Resources Development and Personnel Agency (Karangasem Regency has not been implemented well. However, there are still several obstacles found in the form of budget constraints, employee interest to take competency tests, the unavailability of the Assessment Center and the absence of assessor functional personnel.*

Conclusion: *efforts to overcome these obstacles are by providing facilities for the Assessment Center, allocating budget for the implementation of the merit system, and providing motivation and encouragement to employees.*

Keywords: *Effectiveness, Merit System, ASN*

ABSTRAK

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Penelitian berfokus kepada pelaksanaan sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan efektivitas pelaksanaan sistem merit, mengetahui hambatan dalam pelaksanaan sistem merit, dan mengetahui upaya yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Karangasem dalam mengatasi hambatan yang terjadi. **Metode:** Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem ini menggunakan teori pengukuran efektivitas dari Duncan (1973) yang meliputi pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Kabupaten Karangasem belum terlaksana dengan baik. Namun, masih terdapat beberapa kendala yang ditemukan berupa keterbatasan anggaran, minat pegawai untuk mengikuti uji kompetensi, belum tersedianya *Assesment Center* dan belum adanya tenaga fungsional assesor. **Kesimpulan:** Upaya untuk mengatasi kendala tersebut adalah dengan menyediakan sarana *Assesment Center*, mengalokasikan anggaran untuk pelaksanaan sistem merit, dan memberikan motivasi dan dorongan kepada pegawai.

Kata Kunci: Efektivitas, Sistem Merit, ASN

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Efektivitas merupakan wujud keberhasilan suatu tindakan melalui prosedur yang efektif. Efektivitas juga dapat dimaknai sebagai suatu tingkatan keberhasilan dalam mencapai tujuan individu atau kelompok melalui cara-cara tertentu yang dinilai relevan. Dengan kata lain, kuantitas dan kualitas rencana yang dipakai dan menunjukkan hasil yang positif mengindikasikan semakin efektif suatu tindakan dilakukan. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) juga menjelaskan, efektivitas adalah wujud dari keefektifan. Ada juga yang menjelaskan arti efektivitas adalah suatu tingkat keberhasilan yang dihasilkan oleh individu atau organisasi dengan cara tertentu sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Dengan kata lain, semakin banyak rencana yang berhasil dicapai maka suatu kegiatan dianggap semakin efektif (Bowman & West, 2007).

Permasalahan ini kemudian mengarah pada pelaksana sistem birokrasi, yaitu Pegawai Negeri Sipil. Sorotan ditujukan kepada pegawai yang belum mampu memberikan kualitas dalam melayani masyarakat. Pemerintah berupaya untuk membenahi manajemen aparatur negara melalui sistem merit. Pelaksanaan sistem merit untuk pengelolaan sumber daya aparatur tertuang pada UU No. 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara. Sistem merit merupakan bentuk manajemen PNS berdasar atas kualifikasi, kinerja, serta kompetensi yang wajar dan adil dengan tidak adanya

pembedaan dari latar belakang agama, warna kulit, politik, ras, jenis kelamin, status pernikahan, asal-usul, kesehatan, atau umur. Sistem ini juga dapat berarti perlakuan keadilan yang proporsional serta pemberian penghargaan terhadap kinerja yang selayaknya (Chariah, *et al*, 2020).

Sistem merit menjadi upaya tepat guna untuk pengembangan sumber daya aparatur karena dianggap mampu untuk memetakan SDM birokrasi atas dasar proporsional berkeadilan, dan profesional (Tsauri, 2013). Setiap sumber daya dipandang memiliki kesempatan yang sama untuk memberikan kinerja terbaik mereka dalam pelayanan publik yang juga sebagai upaya pengembangan karier. Sistem merit merupakan sebuah metode pemetaan SDM dalam berbagai situasi dan kondisi dengan tujuan akhir berupa hasil pemetaan aparatur negara dan pemberian penghargaan atas prestasi dan kinerja positif yang menjadi kontribusi mereka. Dalam pelaksanaannya, sistem merit sangat menghindari indikator-indikator yang mengarah pada diskriminasi personal atau kelompok.

Pemetaan SDM dengan sistem merit menjadi hal yang penting untuk dilakukan mengingat rendahnya kualitas kinerja aparatur negara. Tidak terlepas dari dominasi kontribusi aspek SDM dalam suatu aktivitas birokrasi. SDM mempunyai andil mensinergikan sumber daya lainnya dalam perjalanannya tujuan organisasinya. Dalam sistem birokrasi, SDM memiliki peran sebagai unsur yang menjalani keberlangsungan birokrasi. Sistem merit sebagai alat analisis kinerja pegawai menjadi kebutuhan yang penting dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintahan saat ini, terutama di lingkungan pemerintahan daerah kabupaten/kota sebagai pemerintahan yang jauh lebih dekat pada masyarakat lokal dan menjadi ikon penyelenggara pelayanan publik. Sistem merit dalam sektor pemerintahan berpengaruh terhadap proses penentuan penempatan dan pengisian jabatan pemerintahan. Dengan demikian, individu yang ditunjuk untuk mengemban jabatan di pemerintahan daerah tersebut benar-benar sesuai dengan syarat kompetensi jabatan dan mampu memenuhi ekspektasi masyarakat.

Masalah yang dihadapi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten adalah aspek kuantitas sumber daya dan ketidaksesuaian jabatan yang diemban dengan latar belakang pendidikan. Kondisi ini kemudian berpengaruh terhadap kinerja yang diberikan oleh pegawai yang bersangkutan. Fakta di lapangan menunjukkan terdapat beberapa pegawai dengan latar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas yang menempati posisi Jabatan Administrasi (Pelaksana). Pada jenis jabatan yang sama ada pula pegawai dengan latar belakang pendidikan Strata-2 (S2). Pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan Strata-1 (S1) yang sesuai dengan kualifikasi jabatan berada di angka 55,6% dari jumlah pegawai. Minimnya kuantitas sumber daya aparatur yang sesuai dengan kualifikasi jabatan ini memengaruhi proses pengisian struktur organisasi. Alhasil, terdapat ketidaksesuaian kualitas pegawai dengan jabatan yang diemban. Kinerja pegawai turut terkena dampaknya. Kondisi ini memungkinkan terjadinya penurunan motivasi pegawai untuk dapat memberikan kinerja terbaiknya. Oleh karena itu, sistem merit menjadi salah satu upaya strategis untuk dimaksimalkan.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil

Penelitian ini dilaksanakan guna mengetahui dan menjelaskan Bagaimana efektivitas sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem.

Dimana dalam hal ini terkait pelaksanaan pengelolaan yang dilakukan apa saja hambatan dalam pelaksanaan sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem.

Sebagai Sebagai bahan kajian bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Karangasem khususnya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam pelaksanaan sistem merit guna memperbaiki tata kelola kepegawaian untuk meraih kepercayaan ASN, kualitas pelayanan publik, kepercayaan masyarakat terhadap ASN, dan penjaminan atas karier ASN di daerah.

1.3. Penelitian Terdahulu

Sudah banyak penelitian yang telah dilakukan terkait pelaksanaan sistem merit sebagai metode peningkatan kinerja pegawai yang telah diterapkan di banyak organisasi perangkat daerah. Penelitian sebelumnya dapat menjadi pertimbangan bagi peneliti sebagai bahan kajian untuk menyelesaikan penelitian yang sedang terlaksana. Penelitian sebelumnya juga bermanfaat bagi peneliti untuk mengidentifikasi teori yang dipakai untuk dapat menjadi pertimbangan kelimuan dalam proses analisis masalah dalam penelitian yang sedang dilakukan.

Tabel 1.
Penelitian Terdahulu

N o	Peneliti/Jenis Penelitian	Judul Penelitian	Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Dika Acmin Perdana (2021)/Skripsi	Pelaksanaan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh	Implementasi Kebijakan (Edward III, 1980)	Deskriptif	Pelaksanaan sistem merit aspek promosi dan mutase telah berjalan baik, tetapi belum sempurna
2.	Randa Putra (2022)/ Skripsi	Implementasi Sistem Merit di Kota Binjai Provinsi Sumatera Utara	Implementasi Kebijakan (Edward III, 1980)	deskriptif yang menggunakan pendekatan kualitatif	Implementasi sistem merit di Kota Binjai masih berada pada seleksi terbuka

					Jabatan Pimpinan Tinggi.
3.	Mellyanti Putri Endah Sari (2023)/ Skripsi	Pelaksanaan Sistem Merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar Provinsi Jawa Barat	Aspek Sistem Merit berdasarkan ketentuan Permenpan RB No. 40 Tahun 2018	Deskriptif dengan Pendekatan Kualitatif	Pelaksanaan sistem merit di Kota Banjar belum sempurna karena terdapat beberapa aspek sistem merit yang belum terlaksana.
4	Denny Kuswara, Ima Mayasari (2023) / Artikel	Implementasi Manajemen PNS Berbasis Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Struktural Pegawai Di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	Tiga Aspek Sistem Merit (UU No, 5 Tahun 1. Kompetensi 2. Kualifikasi 3. Kinerja	menggunakan metode deskriptif (<i>Descriptive Phenomelologica l Analysis</i> (DPA)) dengan pendekatan kualitatif yang bersifat induktif	Bahwa Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta menggunakan hasil Assesment Centre sebagai bahan kebijakan bagi stakeholders untuk dapat mengurangi ketidaksesuaian kompetensi dan jabatan
5	Teguh Dinata Saputra (2023) / Artikel	Efektifitas Penerapan Sistem Merit Dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara Pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum dan	Teori <i>Key Informan</i> (Lofland & Moleong, 2007:157) untuk pengumpulan dan analisis data.	menggunakan metode analsisi campuran yaitu kualitatif dan kuantitatif pendekatan Yuridis Empiris (Non Doktrinal).	Sistem merit yang diperkenalkan di Indonesia belum sepenuhnya diterapkan secara optimal sesuai ketentuan yang berlaku. Implementasi sistem merit di Indonesia perlu ditingkatkan dan sangat

		HAM Republik Indonesia)			membutuhkan kerjasama yang didukung melalui sistem kontrol oleh masyarakat.
6	Indra Sandinirwan, Rino Umi Kharomah, Alfi Zubaedah, Muhammad Sueb, Mira Syahraini, Achmad Fauzi (2022)/Artike l	Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit Dalam Organisasi Pemerintahan Di Indonesia	Tiga faktor yang memengaruhi keberhasilan Sistem Merit (Setyowati, 2015): 1. Faktor administratif 2. Faktor teknis 3. Faktor politik-budaya	<i>Literature Review</i>	Kepemimpinan , pemahaman pegawai, sistem informasi kepegawaian, budaya organisasi, dan faktor politik memiliki pengaruh terhadap implementasi sistem merit.
7	Mastina Maksin, Supriyanto Supriyanto, Irma Nurcahya Setyowati, Mareta Syamsya Q, Ahmad Mustofa, M. Januar Amrullah (2023)/ Artikel	Analisis Keberlanjutan Sistem Merit Pada Proses Rekrutmen ASN (Studi pada Kabupaten Probolinggo)	Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara	Pendekatan <i>Literature Review</i> dengan metode deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Merit telah memberikan kontribusi positif terhadap transparansi, keadilan, dan efisiensi dalam rekrutmen ASN.
8	Lisdina, Eva Novaria, & Eka Tindyka Herni (2023) / Artikel	Analisis Penerapan Sistem Merit Pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang	The Matching Model of Human Resource (Armstrong, 2006)	Deskriptif Kualitatif	penerapan sistem merit dalam manajemen ASN dalam setiap siklus manajemen SDM mulai dari proses seleksi dan penempatan

					pegawai, manajemen kinerja pegawai, pemberian penghargaan terhadap pegawai, dan pengembangan pegawai, akan tetapi belum optimal dikarenakan faktor budaya organisasi dan belum tersedianya sarana untuk mendukung pelaksanaan sistem merit.
9	Mohammad Ilham Maulana (2021)	Seleksi Merit Sistem PNS Pratama Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Provinsi	merit sistem, pada dimensi kompetensi, kualifikasi, prestasi kerja dan keadilan.	Kualitatif	Sistem merit dalam proses rekrutmen SES Pratama Pemerintah Provinsi belum sepenuhnya diterapkan.
10	Afisa, Suswanta, Muchamad Zaenuri (2023)	Merit System Innovation through the SIPINTER Application (Information System for Self-Assessment of Merit System Implementation) in Indonesia	Public Sector Innovation Typology theory from Halvorse et al. (2005)	Kualitatif	Penerapan teknologi informasi dalam pengelolaan ASN melalui aplikasi SIPINTER telah meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pengelolaan ASN di berbagai tingkat pemerintahan

Sumber: Diolah oleh peneliti 2023

Pada penelitian pertama teori yang digunakan ialah teori implementasi kebijakan dimana hal tersebut dapat menjadi acuan peneliti dalam proses pembuatan skripsi. Sementara penelitian kedua juga menggunakan teori serta penelitian ketiga menggunakan aspek sistem merit berdasarkan ketentuan permenpan, selanjutnya teori keempat menggunakan teori aspek sistem merit dan teori yang kelima menggunakan teori *key informan* dengan objek penelitian pengelolaan sistem merit dimana hal tersebut merupakan hal yang sama diteliti oleh peneliti.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Dari kelima penelitian yang dikutip, peneliti menggunakan teori yang sama meskipun pada metode penelitian memiliki perbedaan dimana nantinya penelitian tersebut akan digunakan sebagai dasar acuan untuk perbandingan dalam metode pengolahan data yang ditemukan di lapangan nantinya serta untuk penyusunan penelitian yang cukup berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti nantinya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yakni penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif ini melibatkan teknik wawancara, observasi, dokumentasi.

1.5. Tujuan

Untuk mencapai maksud dari penelitian ini, maka peneliti harus mencari informasi dimana ditujukan untuk mengetahui dan mendeskripsikan efektivitas sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem.

II. METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yakni penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif ini melibatkan teknik wawancara, observasi, dokumentasi (Moleong, 2013). Menurut Sugiyono (2015), metode penelitian kualitatif sering juga disebut dengan penelitian naturalistik karena penelitian yang dilakukan pada kondisi yang alamiah.

Menurut Bodan and Biklen yang diterjemahkan oleh Sugiarto (2015), karakteristik dari penelitian kualitatif adalah:

- a. Dilakukan pada kondisi yang alamiah, langsung ke sumber data, dan peneliti adalah sebagai instrumen kunci.
- b. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka
- c. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses daripada produk
- d. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif
- e. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna

Proses penelitian kualitatif (Sugiyono, 2015), dimulai dari tahap pertama yaitu orientasi atau

deskripsi; tahap kedua reduksi/fokus; tahap ketiga adalah *selection*/seleksi.

Dari penjelasan dan uraian di atas dapat ditarik definisi bahwa penelitian kualitatif khususnya dalam metode pendekatan deskriptif merupakan penelitian dengan hasil data yang berupa deskripsi yaitu informasi dari informan maupun kata-kata tertulis yang dapat diamati, sehingga peneliti mendapatkan data yang bersifat objektif dalam proses mengetahui dan memahami maksud dan tujuan dari penelitian tersebut dan dapat dipahami bahwa dalam proses penyusunan penelitian kualitatif terdapat permasalahan yang belum diketahui kepastiannya dimana instrumen yang ditetapkan merupakan penelitiannya sendiri, apabila masalah yang akan diteliti jelas maka dapat dikembangkan suatu instrumen (Simangunsong, 2016).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Gambaran Umum dan Lokasi Penelitian

Kabupaten Karangasem merupakan salah satu kabupaten yang terdapat di Provinsi Bali. Kabupaten ini menjadikan Gunung Agung sebagai ikon utama yang dijadikan sebagai lambang daerah. Letak astronomis Kabupaten Karangasem yaitu antara 08°00'00"-08°41'37,8" Lintang Selatan dan 115°35'9,8"-115°54'8,9" Bujur Timur. Kabupaten Karangasem secara administratif, memiliki 8 kecamatan yang terdiri dari 78 desa/kelurahan. Namun, secara adat Kabupaten Karangasem juga memiliki desa adat sebanyak 190 desa adat. Tahun 2020 tercatat berjumlah 6.137 Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Karangasem, namun PNS tersebut memiliki tingkat pendidikan yang berbeda. PNS di Kabupaten Karangasem didominasi oleh tenaga kerja yang tingkat pendidikan terakhirnya sebagai Sarjana/Doktor yakni sebanyak 72,93% dari seluruh PNS. Disisi lain, jumlah PNS paling sedikit berpendidikan tamat Sekolah Dasar (SD), hanya 0,87%. Hal ini menandakan bahwa apabila dilihat dari segi tingkat pendidikan, aparatur Kabupaten Karangasem memiliki kualifikasi yang cukup untuk mendukung pemerintah dalam melaksanakan pemberdayaan masyarakat.

Peneliti melaksanakan penelitian di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem untuk mengumpulkan data dan melakukan observasi terkait pelaksanaan sistem merit di sana. Peneliti berfokus pada penerapan sistem merit terhadap PNS di lingkungan BKPSDM Kabupaten Karangasem. Penelitian ini berguna untuk mengetahui sejauh mana efektivitas pelaksanaan sistem merit sebagaimana yang dicanangkan oleh pemerintah pusat untuk dapat diterapkan di lingkungan pemerintahan daerah, khususnya di Pemerintahan Daerah Kabupaten Karangasem. Peraturan Bupati Karangasem Nomor 53 Tahun 2022 tentang Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah secara teknis menjabarkan pedoman pelaksanaan sistem merit. Pemerintah Kabupaten Karangasem melalui BKPSDM Kabupaten Karangasem diharapkan dapat menerapkan konsep sistem merit terhadap PNS di lingkungannya dengan baik sehingga nantinya dapat diadopsi oleh Organisasi Perangkat Daerah lainnya. Melalui penerapan sistem merit, BKPSDM Kabupaten Karangasem seyogianya dapat melaksanakan seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) berdasarkan *talent pool* dan *succession plan* guna menghasilkan sebuah mekanisme promosi dan mutasi yang ideal.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem merupakan salah satu organisasi perangkat daerah yang memiliki tugas pokok membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kepegawaian. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) memiliki peran yang vital dalam mengelola urusan kepegawaian di instansi pemerintah. Tugas utama BKPSDM meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan serta manajemen sumber daya manusia. Mereka bertanggung jawab atas proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai baru sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, BKPSDM juga mengurus pengembangan karir dan kompetensi pegawai melalui berbagai program pelatihan dan pendidikan. Upaya ini dilakukan untuk memastikan pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien. BKPSDM juga berperan dalam mengelola administrasi kepegawaian, seperti pengurusan kenaikan pangkat, mutasi, dan pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi. Mereka memastikan bahwa setiap prosedur berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku, guna menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, BKPSDM bertugas menangani disiplin pegawai serta memberikan pelayanan konsultasi terkait hak dan kewajiban pegawai. Dengan demikian, BKPSDM berkontribusi signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan kondusif, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi pemerintahan melalui manajemen kepegawaian yang baik.

Menurut Laporan Kinerja BKPSDM Kabupaten Karangasem Tahun 2021, sarana dan prasarana yang tersedia di BKPSDM Kabupaten Karangasem adalah sebagai berikut:

Table 1. Sarana dan Prasarana BKPSDM Kabupaten Karangasem

NO.	INVENTARIS	JUMLAH	KONDISI
(1)	(2)	(3)	(4)
1.	Bangunan (Kantor dan Aula)	2 unit kantor dan 1 unit aula	Dalam keadaan baik dan dapat digunakan dengan layak
2.	Kendaraan dinas operasional	2 unit kendaraan roda empat, 21 unit kendaraan roda dua	11 unit mengalami kerusakan berat, 12 unit dalam kondisi baik dan siap digunakan
3.	Komputer PC	24 unit	Berada dalam kondisi baik dan dapat digunakan dengan baik
4.	Laptop	15 unit	Berada dalam kondisi baik dan dapat digunakan dengan baik
5.	Meja Kerja dan kursi kerja	44 unit	Berada dalam kondisi baik dan dapat digunakan dengan baik
6.	Lemari arsip	17 unit	Berada dalam kondisi baik dan dapat digunakan dengan baik
7.	Filing Kabinet	2 unit	Berada dalam kondisi baik dan dapat digunakan dengan baik
8.	Sistem suara, proyektor LCD	7 unit	Berada dalam kondisi baik dan dapat digunakan dengan baik

3.2. Efektivitas Pelaksanaan Sistem Merit Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem Provinsi Bali

Hasil wawancara peneliti bersama salah satu pejabat fungsional Analisis SDM Aparatur Ahli Muda pada Bidang Mutasi Promosi, dan Penilaian Kinerja Aparatur, Bapak I Kadek Agus Arya Lahirimbawa, ST, M.Si pada tanggal 18 Januari 2024 di kantor BKPSDM Kabupaten Karangasem menyatakan bahwa:

Pelaksanaan sistem merit di BKPSDM Kabupaten Karangasem dilaksanakan secara sinergis, berkesinambungan, dan berkelanjutan sehingga tidak memperlihatkan jangka waktu yang pasti untuk pelaksanaan programnya. Pejabat Eselon II menjadi sasaran utama dalam pelaksanaan uji kompetensi untuk pengisian jabatan khusus mengingat pelaksanaan uji kompetensi memerlukan anggaran yang tidak sedikit. Dasar hukumnya tidak lain adalah Peraturan Bupati Karangasem Nomor 53 Tahun 2022 tentang Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah. Selain itu, konsep sistem merit ini juga merupakan program manajemen ASN nasional sehingga diupayakan untuk diterapkan di seluruh Indonesia dari tingkat pemerintah pusat hingga pemerintah daerah.

Pernyataan ini didukung oleh pernyataan dari Kepala Bidang Mutasi, Promosi dan Penilaian Kinerja Aparatur, Bapak I Kadek Agus Arya Lahirimbawa, ST, M.Si saat diwawancarai pada 18 Januari 2024 di Ruang Kepala Bidang Mutasi, Promosi dan Penilaian Kinerja Aparatur yang menyatakan bahwa:

Pelaksanaan sistem merit sebagai metode manajemen ASN di BKPSDM Kabupaten Karangasem telah terimplementasi sejak tahun 2022 yang dimana pada tahun yang sama disahkan pula Peraturan Bupati Karangasem Nomor 53 Tahun 2022 tentang Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah. Terkait sasaran, sebenarnya seluruh pegawai berhak mengikuti uji kompetensi, tetapi karena keterbatasan anggaran membuat uji kompetensi beberapa tahun kebelakang hanya menetapkan pegawai Eselon II sebagai sasarannya. Secara regulatif, penerapan sistem merit sudah memenuhi unsur legalistik yang kuat mulai dari undang-undang hingga peraturan bupati serta menjadi program nasional dalam manajemen ASN.

Bahwa pelaksanaan sistem merit di BKPSDM Kabupaten Karangasem tidak memiliki jangka waktu yang tentu mengingat sistem merit ini berfokus pada aspek sinergitas, berkesinambungan, dan berkelanjutan untuk menciptakan PNS dengan kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang diemban. Dilihat dari indikator sasaran, untuk sementara pelaksanaan sistem merit sub aspek uji kompetensi hanya menasar PNS Eselon II karena faktor keterbatasan anggaran. Unsur legalistik pelaksanaan sistem merit sudah sangat kuat mulai dari undang-undang hingga peraturan bupati karena merupakan program manajemen ASN nasional.

I Komang Agus Sukasena, S.IP., M.AP., Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem, menyatakan:

Untuk mengisi posisi struktural, sistem merit harus diterapkan oleh pegawai yang memiliki kualifikasi minimal S1 atau Diploma IV, telah mengikuti dan lulus diklat kepemimpinan tingkat

III, memenuhi persyaratan lainnya, dan memiliki lampiran dokumen yang diperlukan. Setelah lulus seleksi administrasi, pegawai yang dipilih untuk jabatan struktural diuji kompetensi di Assesment Center yang diselenggarakan oleh Tim Penilai Kompetensi di BKD Provinsi Bali. Peserta diuji melalui wawancara dan tes pengetahuan. Langkah terakhir, berdasarkan hasil tes kompetensi, adalah pemeriksaan kesehatan dan kejiwaan untuk memastikan bahwa karyawan layak untuk posisi tersebut. Sosialisasi tentang pelaksanaan sistem merit telah dilakukan di Kabupaten Karangasem dua kali, pada tahun 2018 dan 2019.

Dalam dimensi Integrasi dari indikator Tata Cara atau Prosedur, terlihat adanya prosedur yang terstruktur dalam pelaksanaan sistem merit di Kabupaten Karangasem, menurut hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi peneliti. Proses pengisian jabatan struktural dimulai dengan pegawai yang memenuhi syarat mengirimkan berkas dan persyaratan administratif ke panitia seleksi pengisian jabatan. Sebelum penilaian mandiri, tim dibentuk dan berkumpul secara teratur untuk membahas setiap aspek. Setelah memastikan bahwa berkasnya sesuai, langkah berikutnya adalah mengikuti tes kompetensi yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bali. Tes kompetensi dievaluasi, dan setelah itu, wawancara dilakukan dan tes kesehatan dan kejiwaan adalah tahap akhir. Hasil tes kompetensi dipertimbangkan saat mempekerjakan karyawan sesuai dengan kemampuan mereka.

Menurut indikator proses sosialisasi, ada beberapa upaya yang dilakukan untuk mempromosikan pelaksanaan sistem merit di Kabupaten Karangasem. Misalnya, pada tanggal 29 April 2018, Sosialisasi Road Map Penyusunan Sistem Merit di Ruang Pola Kantor Bupati Karangasem dan pada tanggal 18 Desember 2019, Sosialisasi Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintahan Kabupaten Karangasem.

Peneliti mewawancarai Bapak I Wayan Merta Suyasa. S.Sos, Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (BKPSDM) Kabupaten Karangasem di Provinsi Bali pada tanggal 13 Januari 2023 untuk mengetahui bagaimana adaptasi memengaruhi efektivitas pelaksanaan sistem merit dalam pengisian jabatan struktural.

Uji kompetensi adalah bagian dari sistem merit untuk pengisian jabatan struktural. Sebagai salah satu yang telah mengikuti uji kompetensi, saya merasa lebih baik dalam memahami konsep dan lebih yakin tentang kemampuan saya untuk mengisi jabatan setelah ujian. BKPSDM Kabupaten Karangasem menyediakan sarana dan prasarana untuk pelaksanaan uji kompetensi berbasis sistem merit ini. Selain itu, uji kompetensi ini mengacu pada aspek penting seperti integritas, kerjasama, orientasi pada hasil, pelayanan publik, manajemen perubahan, pengambilan keputusan, dan peran sebagai perekat bangsa.

Bapak Tjokorda Gede Ngurah Prebawa Putra, SE., Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, mengeluarkan pernyataan yang mendukung pernyataan di atas:

Dalam pengisian jabatan struktural, sistem merit yang melibatkan uji kompetensi telah diterapkan. Tujuan dari uji kompetensi ini adalah untuk mengevaluasi kemampuan seseorang untuk mengisi jabatan yang sesuai dengan kompetensinya, tanpa mempertimbangkan latar belakang atau asal-usul pegawai tersebut. BKD Provinsi telah bekerja sama untuk menyediakan fasilitas dan infrastruktur yang diperlukan untuk pelaksanaan uji kompetensi ini.

Dapat disimpulkan bahwa melakukan uji kompetensi membantu mengisi posisi struktural yang berbasis merit. Ini disebabkan oleh fakta bahwa dalam proses uji kompetensi, berbagai elemen, mulai dari integritas hingga kontribusi negara, dievaluasi. Dengan mempertimbangkan standar penilaian dan persyaratan penempatan dan pengembangan jabatan struktural, kompetensi pegawai yang telah mengikuti uji kompetensi dapat dinilai. Namun demikian, Kabupaten Karangasem belum memiliki Pusat Uji Kompetensi karena tidak memiliki fasilitas dan infrastruktur yang diperlukan untuk melaksanakannya. Akibatnya, untuk pengisian jabatan struktural, Kabupaten Karangasem akan bekerja sama dengan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karangasem untuk menerapkan uji kompetensi berdasarkan sistem merit.

3.3. Faktor penghambat dan pendukung dalam Pelaksanaan Sistem Merit Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem Provinsi Bali

Beberapa faktor yang menghambat implementasi konsep efektivitas yang diusulkan oleh Duncan (1973):

a. Dimensi yang Mempengaruhi Pencapaian Tujuan

Menurut Bapak I Gede Andi Sugiantara, SE, Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan, pada tanggal 16 Januari 2023 mengungkapkan faktor penghambat dalam dimensi ini:

Jika pelaksanaan sistem merit untuk pengisian jabatan struktural tidak terletak pada jangka waktu pelaksanaan, karena pelaksanaannya dilakukan setiap tahun berdasarkan ketersediaan anggaran untuk melaksanakan uji kompetensi berbasis sistem merit. Namun, jika dilihat dari indikator tujuan, faktor penghambatnya adalah masalah anggaran, karena anggaran Kabupaten Karangasem masih belum mencukupi untuk melaksanakan uji kompetensi berbasis sistem merit. Oleh karena itu, uji kompetensi adalah hal yang paling penting saat ini bagi pejabat eselon II. Pejabat eselon III dan IV masih kurang tertarik untuk mengikuti kegiatan uji kompetensi karena mereka tidak memahami seberapa pentingnya uji kompetensi untuk pengembangan kompetensi dan kemajuan karier.

Bahwa indikator sasaran yang menjadi target tidak mencapai tingkat yang diinginkan. Akibatnya, hanya pegawai eselon II yang telah menjalani uji kompetensi. Selain itu, banyak pegawai eselon III dan IV yang belum memahami sepenuhnya nilai uji kompetensi untuk pengembangan kompetensi mereka dan kemajuan karier mereka di masa mendatang. Ini karena mereka tidak terlalu tertarik untuk mengikutinya.

b. Dimensi Integrasi

Menurut Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Kabupaten Karangasem, Bapak I Komang Agus Sukasena, S.IP., M.AP., mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang menghambat dimensi integrasi dalam pelaksanaan sistem merit untuk pengisian jabatan struktural melalui uji kompetensi adalah sebagai berikut:

Penghalang dimensi integrasi dalam pelaksanaan sistem merit untuk pengisian jabatan struktural dalam indikator tata cara atau prosedur dan proses sosialisasi sangat bergantung pada ketersediaan anggaran pelaksanaan. Ini disebabkan oleh fakta bahwa sosialisasi telah dilakukan sebanyak dua kali di Kabupaten Karangasem, dan ada aturan yang jelas tentang persyaratan yang diperlukan untuk mengikuti ujian kompetensi berbasis sistem merit.

Bahwa tidak ada faktor penghambat yang signifikan dalam aspek integrasi dari segi tata cara maupun proses sosialisasi.

c. Dimensi Adaptasi

Menurut Kelompok Jabatan Fungsional Kabupaten Karangasem, Bapak I Putu Agus Wahyudi, S.T., faktor penghambat pada dimensi adaptasi dapat ditemukan.

Jika mempertimbangkan faktor penghambat pada indikator peningkatan kemampuan dan ketersediaan sarana dan prasarana dalam dimensi adaptasi, kendala terletak pada kurangnya rekomendasi. Oleh karena itu, karena fasilitas tersebut hanya ada di BKD Provinsi Bali, pegawai harus pergi ke sana untuk menjalani uji kompetensi. Kabupaten Karangasem juga menghadapi masalah kekurangan tenaga asesor.

Bahwa kendala dalam pelaksanaan dimensi adaptasi sistem merit untuk pengisian jabatan struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Kabupaten Karangasem bukan karena peningkatan kemampuan, tetapi karena kekurangan sarana dan prasarana serta kekurangan asesor. Meskipun pegawai menunjukkan minat dalam meningkatkan kemampuan mereka, namun kurangnya fasilitas seperti Assesment Center sebagai tempat untuk melaksanakan uji kompetensi menjadi hambatan utama. Selain itu, kekurangan tenaga asesor di Kabupaten Karangasem juga mempengaruhi kelancaran pelaksanaan sistem merit, karena mereka harus bergantung pada BKD Provinsi Bali untuk layanan tersebut. Oleh karena itu, perbaikan dalam penyediaan sarana dan prasarana serta peningkatan jumlah asesor lokal dapat meningkatkan efektivitas implementasi sistem merit di Kabupaten Karangasem.

Bapak I Wayan Merta Suyasa. S.Sos., Sekretaris BKPSDM Kabupaten Karangasem, juga berbicara tentang upaya untuk mengatasi kendala dalam pelaksanaan sistem merit dalam pengisian jabatan struktural, terutama yang berkaitan dengan aspek adaptasi. Saat ini, BKPSDM Kabupaten Karangasem tidak dapat menyediakan *Assesment Center* sebagai ruang uji kompetensi berbasis sistem merit karena keterbatasan anggaran, yang merupakan kebutuhan mendesak. Untuk menangani masalah ini, BKPSDM Kabupaten Karangasem telah bekerja sama dengan Pusat Penilaian terakreditasi di BKD Provinsi Bali. Mereka juga sedang berusaha merencanakan pembangunan Pusat Penilaian lokal di Kabupaten Karangasem, serta membentuk jabatan fungsional penilai. Pemerintah daerah Kabupaten Karangasem juga menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan untuk mengatasi faktor penghambat. Mereka berkonsentrasi pada mengatasi masalah untuk meningkatkan efisiensi pelaksanaan sistem merit dalam pengisian jabatan struktural.

Karena keterbatasan anggaran, Pusat Penilaian sebagai ruang uji kompetensi berbasis sistem merit belum tersedia di BKPSDM Kabupaten Karangasem. Untuk menangani masalah ini, BKPSDM Kabupaten Karangasem telah bekerja sama dengan Pusat Penilaian terakreditasi di BKD Provinsi Bali. Mereka juga sedang berusaha merencanakan pembangunan Pusat Penilaian lokal di Kabupaten Karangasem, serta membentuk jabatan fungsional penilai. Pemerintah daerah Kabupaten Karangasem juga menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan untuk mengatasi faktor penghambat. Mereka berkonsentrasi pada mengatasi masalah untuk meningkatkan efisiensi pelaksanaan sistem merit dalam pengisian jabatan struktural.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Kabupaten Karangasem terus berupaya untuk mengatasi kendala dalam pelaksanaan sistem merit dalam pengisian jabatan struktural. Badan ini berkomitmen untuk mematuhi setiap peraturan yang berlaku dan terus bekerja sama dengan pemerintah daerah terkait penentuan anggaran serta upaya untuk menyediakan sarana dan prasarana yang masih kurang memadai. Untuk memungkinkan proses evaluasi dan uji

kompetensi yang lebih efisien, kolaborasi yang kuat dengan pemerintah setempat memungkinkan perbaikan infrastruktur dan penyesuaian anggaran.

3.1 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Temuan utama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Masalah yang dihadapi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten adalah aspek kuantitas sumber daya dan ketidaksesuaian jabatan yang diimbangi dengan latar belakang pendidikan. Kondisi ini kemudian berpengaruh terhadap kinerja yang diberikan oleh pegawai yang bersangkutan. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Dika Acmin Perdana (2021) dengan judul Pelaksanaan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh menemukan bahwa Pelaksanaan sistem merit aspek promosi dan mutasi telah berjalan baik, tetapi belum sempurna. Perbedaan penelitian yaitu penelitian tersebut membahas objek penelitian manajemen ASN sedangkan penelitian peneliti membahas sejauh mana efektivitas dari sistem merit yang telah terlaksana. Penelitian yang dilakukan oleh Mellyanti Putri Endah Sari (2023) dengan judul Pelaksanaan Sistem Merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar Provinsi Jawa Barat menunjukkan pelaksanaan sistem merit di Kota Banjar belum sempurna karena terdapat beberapa aspek sistem merit yang belum terlaksana. Perbedaan penelitian yaitu penelitian terdahulu membahas pengaruh sistem merit secara umum terhadap Pegawai Negeri Sipil sedangkan penelitian peneliti membahas lebih khusus kepada kinerja Pegawai Negeri Sipil.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa efektivitas Pelaksanaan Sistem Merit Pemerintah Kabupaten Karangasem dilihat dari penerapan kebijakan penyelenggaraan urusan daerah berdasarkan norma, standar, prosedur, dan kriteria yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat. Terdapat 25 pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem yang bekerja dengan efektif. Selain itu, pegawai PPPK dan THL juga turut membantu dalam mencapai visi dan misi organisasi. Penerapan sistem merit di BKPSDM Kabupaten Karangasem didasarkan pada aspek kompetensi, kredensial, dan kinerja, tanpa diskriminasi ras, agama, jenis kelamin, dan lainnya. Dalam implementasi sistem merit untuk pengisian jabatan struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karangasem. Dan BKPSDM Kabupaten Karangasem, Provinsi Bali, berusaha mengatasi hambatan dalam evaluasi kegiatan dengan upaya untuk menilai keberhasilan pelaksanaannya.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan saat penelitian ini dilakukan yaitu kurangnya data aktual yang diperoleh di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karangasem. Selain itu, penelitian dilakukan dalam rentang waktu yang relatif singkat sehingga proses analisis data tidak menggunakan variabel yang kompleks.

Arah Masa Depan Penelitian (*Future Work*). Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih bersifat awal dan dapat terjadi pada konteks dan kasus yang berbeda ketika diimplementasikan di Organisasi Perangkat Daerah lainnya. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar dilakukan penelitian lebih lanjut di kemudian hari terkait implementasi Sistem Merit tidak hanya di BKPSDM, tetapi juga di Organisasi Perangkat Daerah lainnya sehingga hasil implementasi dapat dibandingkan dan digunakan sebagai rujukan dalam perumusan kebijakan daerah dalam penyelenggaraan urusan kepegawaian.

V. DAFTAR PUSTAKA

- Afisa, A., Suswanta, S., & Zaenuri, M. (2024). Merit System Innovation through the SIPINTER Application (Information System for Self-Assessment of Merit System Implementation) in Indonesia. *JURNAL ILMU SOSIAL*, 22(2), 50-66. <https://doi.org/10.14710/jis.22.2.2023.50-66>
- Bowman, J. S., & West, J. P. (2007). *American Public Service: Radical Reform and the Merit System*. In *American Public Service: Radical Reform and the Merit System*. CRC Press. <https://doi.org/10.4324/9781315097336-3>
- Chariah, A., Ariski, S., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia the Implementation of Merit-Based System on State Civil *Jurnal Borneo ...*, 16(3), 383-400. https://www.researchgate.net/profile/Anggita_Chairiah2/publication/347949809_Implementasi_Sistem_Merit_pada_Aparatur_Sipil_Negara_di_Indonesia_The_Implementation_of_Merit-based_System_on_State_Civil_Aparatur_in_Indonesia/links/5fe9f37392851c13fecfa85f/Im
- Kuswara, D Mayasari, I. (2023). Implementasi Manajemen PNS Berbasis Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Struktural Pegawai Di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. *CAKRAWALA – Repositori IMWI*. Publikasi Indonesia
- Perdana, D. A. (2021). *Pelaksanaan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Maksin, M., S, I.N.C., Syamsya, Q., Mustofa, A. & Amrullah, M.J. 2023. ANALISIS KEBERLANJUTAN SISTEM MERIT PADA PROSES REKRUTMEN ASN DI KABUPATEN PROBOLINGGO. 08(02): 82-91.
- .Moleong, L. J. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

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

Peraturan Gubernur Bali Nomor 64 Tahun 2020 tentang Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Provinsi Bali

Peraturan Bupati Karangasem Nomor 53 Tahun 2022 tentang Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah

Putra, Randa (2022) *Implementasi Sistem Merit Di Kota Binjai Provinsi Sumatera Utara*.

Diploma thesis, Institut Pemerintahan Dalam Negeri.

Endah Sari, Mellyanti Putri (2023) *Pelaksanaan Sistem Merit Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar Provinsi Jawa Barat*. Other thesis, IPDN.

Ilham Maulana, M. . (2021). Seleksi Merit Sistem PNS Pratama Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Provinsi . *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(9), 1.003 – 1.020. <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v1i9.200>

LISDIANA, L., NOVARIA, E. ., & HERNI, E. T. . (2023). ANALISIS PENERAPAN SISTEM MERIT PADA BALAI PEMASYARAKATAN KELAS I PALEMBANG. *KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian Dan Pengembangan*, 3(3), 205-215. <https://doi.org/10.51878/knowledge.v3i3.2455>

Sandirwan, 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>

Saputra, T. G. (2023). Efektifitas *Penerapan Sistem Merit dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum dan Ham Republik Indonesia)*. *Syntax Literate: Jurnal Ilmial Indonesia*. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i3.11505>

Simangunsong, F. (2016). *Metodologi Penelitian Pemerintahan*. Alfabeta.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.

Tsauri, S. (2013). MSDM - Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Journal of Modern African Studies* (Vol. 35, Issue 17). STAIN Jember Press.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara