**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN SISTEM MERIT DALAM PERENCANAAN
KEBUTUHAN PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KOTA DENPASAR PROVINSI BALI**

Putu Ngurah Danan Jaya Pandita

NPP. 32.0610

Asdaf Kabupaten Jembrana, Provinsi Bali

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: 32.0610@ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Dr. Hj. Faria Ruhana, S.P, M.P

ABSTRACT

Problem statement/background (GAP): *The merit system is very important in employee needs planning because it ensures that the process of selection, placement, and development of employees is based on competencies, qualifications, and performance objectively, thereby supporting the creation of professional, integrity, and highly competitive apparatus. **Purpose:** The research aims to find out and describe how effective the implementation of the merit system in planning employee needs, knowing the obstacles to its implementation, and knowing the efforts made by the Denpasar City BKPSDM in overcoming existing obstacles. **Method:** This qualitative research uses a descriptive method with an inductive approach. The data collection techniques used are interviews, observations, and documentation. The data analysis techniques used are data reduction, data presentation, and conclusion drawn. To determine the effectiveness of the implementation of the merit system in the Denpasar City BKPSDM, the effectiveness measurement theory from Duncan (1973) is used which includes the achievement of goals, integration and adaptation. **Results:** The results of the study show that the effectiveness of the implementation of the merit system in planning employee needs at the Denpasar City Personnel and Human Resources Development Agency has been implemented and is running well in accordance with the indicators of effectiveness measurement, but not all indicators show maximum results. **Conclusion:** There are still several obstacles found, namely the lack of interest of employees to take the competency test, budget limitations so that the Assessment Center is not available and there is no functional assessor. Therefore, efforts that can be made are to provide motivation and encouragement to employees, provide Assessment Center facilities and allocate a budget for the implementation of the merit system so that it can run better.*

Keywords: *Effectiveness, Merit System, Civil Servant Planning*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Sistem merit sangat penting dalam perencanaan kebutuhan pegawai karena memastikan proses seleksi, penempatan, dan pengembangan pegawai didasarkan pada kompetensi, kualifikasi, dan kinerja secara objektif, sehingga mendukung terciptanya aparatur yang profesional, berintegritas, dan berdaya saing tinggi. **Tujuan:** Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana efektivitas pelaksanaan sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai, mengetahui hambatan pelaksanaannya, dan mengetahui upaya yang dilakukan oleh

BKPSDM Kota Denpasar dalam mengatasi hambatan yang ada. **Metode:** Penelitian kualitatif ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan sistem merit di BKPSDM Kota Denpasar 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 dalam perencanaan kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Denpasar sudah terlaksana dan berjalan dengan baik sesuai dengan indikator – indikator pengukuran efektivitas, tetapi belum seluruh indikator menunjukkan hasil yang maksimal. **Kesimpulan:** Masih ada beberapa kendala yang ditemukan yaitu kurangnya minat pegawai untuk mengikuti uji kompetensi, keterbatasan anggaran sehingga belum tersedianya *Assesment Center* dan belum adanya tenaga fungsional assesor. Oleh karena itu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan motivasi dan dorongan kepada pegawai, menyediakan sarana *Assesment Center* dan mengalokasikan anggaran untuk pelaksanaan sistem merit supaya dapat berjalan dengan lebih baik.

Kata kunci: Efektivitas, Sistem Merit, Perencanaan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penyelenggaraan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sudah ada di Indonesia selama ini masih tergolong buruk yang juga diperparah dengan adanya campur tangan politik yang masuk ke ranah pemerintahan, yaitu intervensi dari pejabat politik dalam mengangkat jabatan karir pegawai (Nurprojo, 2014; Qalbu, 2024). Dilihat dari perspektis sejarah dari penyelenggaraan pemerintahan Indonesia sangat dipengaruhi oleh politisasi birokrasi, dimana kedudukan birokrasi tidak bisa bersifat netral atau tidak memihak siapapun terhadap kekuatan politik yang sering bermain di pemerintahan Indonesia (Amalia, 2017; Martini, 2010). Pengangkatan jabatan ASN dipilih dan dipromosikan sesuai dengan kehendak para penguasa politik bukan berdasarkan pada analisis sistem merit, bahkan parahnya juga pencopotan atau demosi jabatan tidak terlepas dari pengaruh politik birokrasi, ini merupakan salah satu bentuk diskriminasi yang dilakukan kepada Aparatur Sipil Negara (Amalia, 2023; Suharman, 2017).

Pemetaan sumber daya manusia (SDM) dengan menggunakan sistem merit menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan mengingat rendahnya kualitas dari kinerja aparatur negara (Achmad et al., 2017; Sudrajat et al., 2019). SDM memiliki andil dalam mensinergikan sumber daya yang ada lainnya dalam pencapaian tujuan organisasinya. SDM memiliki peran yang sangat penting dalam sistem birokrasi, karena SDM yang memiliki peran sebagai unsur dari keberlangsungan birokrasi pemerintahan (Abduh & Wirahadikusumah, 2006; Sefullah et al., 2020a; Woodard, 2005). Pemerintah menerapkan sistem merit yang berguna untuk memenuhi kebutuhan penilaian terhadap kinerja pegawai sesuai dengan prestasi dan juga kualifikasi yang dimilikinya (Raharjanto, 2019). Hal ini memiliki tujuan untuk memastikan bahwa tidak ada PNS yang mendapatkan perlakuan yang tidak layak, seperti diskriminasi ras, agama, ataupun gender. Dengan demikian, sistem merit dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan kondusif. Sistem merit juga biasa digunakan sebagai bagian dari proses promosi pegawai maupun rekrutmen pegawai pada suatu organisasi, karena dengan sistem ini dapat memeberikan kesan yang adil dan transparan terhadap pegawai (Danapratapa et al., 2024).

Mekanisme sistem merit yang diterapkan di Kota Denpasar sudah sangat baik dimana jika

dilihat dari total nilai pada tahun 2023 sebesar 332,5 sudah berada pada kategori IV (325-400) sebutan sangat baik. Namun, untuk dapat meningkatkan aspek-aspek sistem merit salah satunya perencanaan kebutuhan pegawai, untuk menjadi lebih baik dari tahun sebelumnya, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Denpasar harus kembali berbenah mengatasi hambatan-hambatan yang ada dalam realisasi mekanisme sistem merit. Pelaksanaan sistem merit di BKPSDM Kota Denpasar saat ini terdapat ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi. Meskipun sistem merit telah diimplementasikan, masih terdapat kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai belum sepenuhnya efektif dalam mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan kompetensi organisasi. Fakta yang ada di lapangan menunjukkan bahwa ada pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA yang menempati posisi Jabatan Administrasi (Pelaksana). Pada jabatan yang sama terdapat pula pegawai dengan latar belakang Strata-1 (S1). Pegawai yang memiliki latar belakang Strata-1 (S1) yang sesuai dengan kualifikasi jabatannya pada tahun 2023 berada di angka 71,15% dari jumlah pegawai. Kuantitas pegawai yang sesuai dengan kualifikasi jabatan ini mempengaruhi rencana kebutuhan pegawai sehingga mengganggu pengisian struktur organisasi. Oleh karena itu, sistem merit menjadi upaya yang sangat strategis untuk dimaksimalkan.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Meskipun Pemerintah Kota Denpasar telah meraih predikat "Baik (Kategori III)" dalam penerapan sistem merit dengan nilai 288,5 pada tahun 2021, masih terdapat tantangan dalam implementasinya, khususnya dalam aspek perencanaan kebutuhan pegawai. Data menunjukkan bahwa meskipun jumlah ASN perempuan lebih banyak secara keseluruhan, proporsi mereka dalam jabatan struktural eselon II masih rendah dibandingkan laki-laki. Hal ini mengindikasikan adanya ketimpangan dalam distribusi jabatan yang belum sepenuhnya mencerminkan prinsip sistem merit yang adil dan objektif.

Selain itu, meskipun BKPSDM Kota Denpasar telah berupaya menerapkan sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai, masih terdapat faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi efektivitasnya. Misalnya, kurangnya integrasi antara sistem informasi kepegawaian dan data kompetensi pegawai dapat menghambat proses perencanaan yang berbasis pada kualifikasi dan kompetensi. Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi lebih lanjut terhadap mekanisme dan alat bantu yang digunakan dalam perencanaan kebutuhan pegawai agar selaras dengan prinsip sistem merit. Dibandingkan dengan daerah lain seperti Kabupaten Buleleng yang telah menerapkan manajemen talenta secara lebih komprehensif, termasuk penggunaan profil potensi dan kompetensi pegawai meskipun masih manual, BKPSDM Kota Denpasar dapat mengambil pelajaran untuk meningkatkan efektivitas sistem meritnya. Perbandingan ini membuka peluang penelitian untuk mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diadopsi guna memperkuat perencanaan kebutuhan pegawai yang berbasis pada sistem merit di Kota Denpasar.

Dengan demikian, penelitian ini penting untuk mengkaji sejauh mana efektivitas pelaksanaan sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai di BKPSDM Kota Denpasar, mengidentifikasi hambatan yang ada, dan merumuskan rekomendasi perbaikan guna mewujudkan manajemen ASN yang profesional dan berkeadilan.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks pelaksanaan sistem merit dan juga penerapan sistem merit. Penelitian Aurelia Salsabila berjudul Analisis Implementasi Sistem Merit Dalam Proses Promosi Jabatan ASN Di Indonesia Studi Kasus : Implementasi Sistem Merit Dalam Proses Promosi Jabatan Di Kementerian Keuangan (Salsabila et al., 2024), menemukan bahwa regulasi dan kebijakan terkait sistem merit di Indonesia sudah membentuk kerangka kerja yang bersifat komprehensif untuk memastikan bahwa manajemen ASN dan PPPK dilakukan secara transparan, adil, dan orientasi pada kinerja. Penelitian Andi Sefullah berjudul Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan (Sefullah et al., 2020b), lokus penelitian terletak di Provinsi Sulawesi Selatan menemukan bahwa terdapat 12 sub aspek sistem merit yang terimplementasi, 5 sub aspek yang dinilai kurang terimplementasi, dan 18 sub aspek yang tidak terimplementasi.. Penelitian Lisdiana, berjudul Analisis Sistem Merit Pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang (Lisdiana Et Al., 2023), lokus penelitian terletak di Palembang menemukan bahwa Bapas Kelas I di Palembang telah menerapkan sistem merit dalam mengelola pegawainya mulai dari proses seleksi dan penempatan pegawai, dan pengembangan pegawai, akan tetapi belum optimal. Penelitian Risyie Faldiya, Harsini, Sri Roserdevi Nasution, Fajarwaty Kusumawardhani berjudul Evaluasi Sistem Merit Dalam Penempatan ASN Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau (Faldiya et al., 2024), lokus penelitian terletak di Provinsi Riau menemukan bahwa Evaluasi sistem merit dalam penempatan ASN pada BKD Provinsi Riau masih belum berjalan secara optimal, dikarenakan tidak semua pihak yang terdapat di BKD memahami pentingnya sistem merit. Penelitian Ridwan, I., Sukmana, O., & Wahyudi, W. berjudul Implementasi Sistem Merit dan Realitas Pertukaran Sosial: Analisis Kritis Proses Seleksi Pejabat Daerah di Indonesia (Ridwan et al., 2024), lokus penelitian terletak pada seluruh pejabat daerah di Indonesia menemukan bahwa Interaksi antara implementasi sistem merit dan praktiknya melalui pertukaran sosial mempengaruhi efektivitas proses seleksi pejabat daerah.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni memiliki perbedaan dengan peneliti terletak pada lokus penelitian dan objek penelitian. Pada penelitian Aurelia Salsabila, (Salsabila Et Al., 2024) lokus penelitian terletak di Kementerian Keuangan RI. Penelitian Andi Sefullah, (Sefullah Et Al., 2020) lokus penelitian terletak di Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian Lisdiana, (Lisdiana Et Al., 2023) lokus penelitian terletak di Palembang. Penelitian Risyie Faldiya, Harsini, Sri Roserdevi Nasution, Fajarwaty Kusumawardhani (Faldiya et al., 2024) lokus penelitian terletak di Provinsi Riau . Penelitian Ridwan, I., Sukmana, O., & Wahyudi, W. (2024) lokus penelitian terletak pada seluruh pejabat daerah di Indonesia. Metodenya yang digunakan menggunakan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif.juga berbeda dengan penelitian Salsabila, Sefullah, Lisdiana, Faldiya maupun Ridwan dkk.

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan dan memperoleh gambaran yang jelas mengenai efektivitas dari pelaksanaan sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai di

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif pendekatan induktif yang dilakukan dengan pengumpulan informasi umum melalui wawancara secara mendalam. Mengacu pada (Miles Matthew B. et al., 1994) tahapan penelitian kualitatif deskriptif yang menerapkan pendekatan induktif dapat diuraikan sebagai berikut, antara lain pengumpulan informasi, menanyakan pertanyaan kepada narasumber di lapangan atau mencatat sesuai dengan pengamatan di lapangan, mengidentifikasi tema dengan cara analisis data, pengidentifikasian teori dari kategori-kategori, pengembangan teori berdasarkan pengalaman masa lalu atau dari literatur.. Penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif merupakan metode yang bertujuan untuk keadaan saat penelitian, dengan menganalisis data yang dikumpulkan untuk mengidentifikasi dan merumuskan permasalahan yang relevan. Penelitian dilakukan dengan memandang realitas sebagai suatu kesatuan yang kompleks, dan hasil dari penelitian disajikan dalam bentuk kata-kata yang sistematis dan akurat, khususnya terkait dengan deskripsi pengembangan SDM di BKPSDM Kota Denpasar dengan mengamati berbagai fakta dan masalah untuk mendapatkan gambaran umum dari topik yang diteliti. (Miles, 1994) menyebutkan penelitian kualitatif sebagai pendekatan investigasi, karena peneliti biasanya mengumpulkan data melalui interaksi langsung dengan subjek penelitian di lokasi studi.

Penulis mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, (Miles Matthew B. et al., 1994), penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 10 orang informan yang terdiri dari 1 orang kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, sekretaris badan, 3 orang kepala bidang dan 5 orang analisis aparatur ahli muda di setiap bidang. Adapun pengumpulan data Kualitatif dilaksanakan dengan melakukan observasi lapangan terkait kegiatan sistem merit yang terdapat di kantor BKPSDM Kota Denpasar dan juga melakukan dokumentasi di kantor tersebut.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis efektivitas pelaksanaan sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Denpasar menggunakan teori dari Duncan 1983 dalam buku Richard M. Steers (1985) yang menyatakan bahwa efektivitas dapat diukur melalui 3 dimensi, yaitu Dimensi Pencapaian Tujuan, Integrasi, dan Adaptasi. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

3.1. Pencapaian Tujuan

Penulis melakukan penelitian terhadap efektivitas pelaksanaan sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai pada dimensi pencapaian tujuan melalui pernyataan dari Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi, Bapak I Wayan Ardana, S.Kom saat diwawancarai pada tanggal 14 Januari 2025 di Ruang Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi yang menyatakan bahwa:

“Pelaksanaan sistem merit sebagai metode manajemen ASN di BKPSDM Kota Denpasar telah terimplementasi dari tahun 2020 yang dimana pada tahun yang sama disahkan juga Peraturan Walikota Denpasar 188.45/642/HK/2020 tentang Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah. Terkait sasaran, sebenarnya sudah menunjukkan hasil yang memuaskan di setiap tahunnya yang terus mengalami peningkatan di setiap indeks sistem merit, khususnya di bidang PPI dalam indeks perencanaan kebutuhan pegawai itu di tahun 2024 sudah

menyentuh di angka 40 dengan predikat sangat baik. Dari awal diterapkannya sistem merit, target yang harus dicapai itu sudah ada dari pusat kemudian bidang kami membuat perencanaan dari pengajuan usulan pegawai sampai dengan penataan pegawai baik itu pegawai ASN maupun pegawai non ASN. Secara regulatif, penerapan sistem merit sudah memenuhi unsur legalistik yang kuat mulai dari undang-undang hingga peraturan Walikota serta menjadi program nasional dalam manajemen ASN.”

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan sistem merit di BKPSDM Kota Denpasar 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 perencanaan kebutuhan pegawai difokuskan oleh pemerintah pusat yang memprioritaskan pegawai tenaga kesehatan dan guru honorer yang nantinya akan menjadi PPPK, sehingga di Tahun 2024 BKPSDM Kota Denpasar tidak dapat mengusulkan perencanaan kebutuhan pegawai. Unsur legalistik pelaksanaan sistem merit sudah sangat kuat mulai dari undang-undang hingga peraturan bupati karena merupakan program manajemen ASN nasional. keterlibatan pemuda dalam kegiatan perencanaan berkaitan dengan kehadiran dalam rapat perencanaan program dan diterima atau tidaknya masukan dari pemuda.

3.2. Integrasi

Penulis melakukan penelitian terhadap efektivitas pelaksanaan sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai pada dimensi integrasi melalui hasil wawancara dengan Bapak Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Denpasar dan juga berdasarkan data sosialisasi yang diadakan oleh BKPSDM Kota Denpasar terkait sistem merit yang terdapat dalam **Tabel 1** dibawah ini:

Tabel 1
Riwayat Pelaksanaan Sosialisasi Sistem Merit Tahun 2021-2022

No.	Tempat	Sosialisasi	Tanggal
1.	Kantor BKPSDM Kota Denpasar	Sosialisasi Penyusunan Road Map Ruang Pola Sistem Merit	23 April 2021
2.	Kantor BKPSDM Kota Denpasar	Sosialisasi alur seleksi pegawai ASN	21 Desember 2022

Sumber: Laporan Kinerja BKPSDM Kota Denpasar, 2021

Data menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Denpasar telah mengadakan dua kali sosialisasi. Yang pertama diadakan pada tanggal 23 April 2021 di Ruang Aula Kantor BKPSDM Kota Denpasar, dan yang kedua diadakan pada tanggal 21 Desember 2022 di Instansi Pemerintahan Kota Denpasar untuk Sosialisasi alur seleksi pegawai ASN. Dalam dimensi Integrasi dari indikator Tata Cara atau Prosedur, terlihat adanya prosedur yang terstruktur dalam pelaksanaan sistem merit di Kota Denpasar, menurut hasil wawancara, dan dokumentasi peneliti. Proses pengisian perencanaan kebutuhan pegawai dimulai dengan pengajuan usulan jumlah pegawai dalam jangka waktu 5 tahun kedepan, kemudian sesuai arahan BKN dan Kementerian Penadayagunaan dan Aparatur yang ingin memfokuskan dalam penataan tenaga non asn, sehingga dilakukan proses rekrutmen atau seleksi pegawai ASN. Pegawai yang memenuhi syarat mengirimkan berkas dan persyaratan administratif ke panitia seleksi. Sebelum penilaian mandiri, tim dibentuk dan berkumpul secara teratur untuk membahas setiap aspek. Setelah memastikan bahwa berkasnya sesuai, langkah berikutnya adalah

mengikuti tes kompetensi dasar 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 dan penataan pegawai sesuai dengan kemampuan mereka miliki.

3.3. Adaptasi

Penulis melakukan penelitian terhadap efektivitas pelaksanaan sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai pada dimensi adaptasi melalui pernyataan dari Bapak I Komang Adi Wirawan, SE., M.Si, Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Denpasar Provinsi Bali pada tanggal 14 Januari 2025 untuk mengetahui bagaimana adaptasi memengaruhi efektivitas pelaksanaan sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai.

“Perencanaan kebutuhan pegawai adalah salah satu aspek dari sistem merit untuk menciptakan pemetaan pegawai yang baik dan berkesinambungan. Dalam konteks perkembangan sistem kepegawaian yang sekarang sudah menggunakan sistem digital, tantangan utama bagi pegawai terletak pada transformasi budaya organisasi yang masih di dominasi pendekatan senioritas. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk merancang sistem penilaian kinerja yang objektif, transparan, dan berbasis kompetensi, yang diharapkan mampu mendorong inovasi dan pembelajaran bagi pegawai yang berkelanjutan. BKPSDM Kota Denpasar dalam hal ini terus meningkatkan sarana dan prasarana untuk pelaksanaan sistem merit yang sudah menggunakan sistem digital. Selain itu, sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai juga mengacu pada nilai dari analisis beban kerja dan juga analisis jabatan yang sekarang sudah di input semuanya di dalam aplikasi yang ada di BKPSDM Kota Denpasar. Sehingga pegawai tidak membutuhkan waktu yang lama dalam melakukan pekerjaannya.”

Menurut Laporan Kinerja BKPSDM Kota Denpasar Tahun 2024, sarana dan prasarana yang tersedia di BKPSDM Kota Denpasar terdapat dalam **Tabel 2** adalah sebagai berikut:

Tabel 2.
Sarana dan Prasarana BKPSDM Kota Denpasar

NO.	INVENTARIS	JUMLAH	KONDISI
(1)	(2)	(3)	(4)
1.	Bangunan (Kantor dan Aula)	1 unit kantor dan 1 unit aula	Dalam keadaan baik dan dapat digunakan dengan layak
2.	Kendaraan dinas operasional	5 unit kendaraan roda empat, 11 unit kendaraan roda dua	4 unit mengalami kerusakan, 12 unit dalam kondisi baik dan siap digunakan
3.	Komputer PC	30 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	45 unit	Berada dalam kondisi baik dan dapat digunakan dengan baik

NO.	INVENTARIS	JUMLAH	KONDISI
(1)	(2)	(3)	(4)
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

Sumber: Laporan Kinerja BKPSDM Kota Denpasar, 2024

Menurut tabel di atas, BKPSDM Kota Denpasar memiliki dua unit kantor yang layak digunakan dan dalam kondisi yang baik, tetapi sarana *Assessment Center* untuk pelaksanaan sistem merit belum tersedia, hal ini juga akan memperlambat bidang yang menangani sistem merit aspek perencanaan kebutuhan pegawai dalam berkoordinasi dengan bidang lainnya. Ibuk Ni Luh Sekar, SE., Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, mengeluarkan pernyataan yang mendukung pernyataan sebelumnya adalah sebagai berikut:

“Dalam perekrutan ASN yang nantinya akan dilanjutkan dengan 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. Dan juga untuk proses rekrutmen tenaga ASN, BKPSDM masih bekerja sama dengan BKD Provinsi dan BKN untuk melakukan seleksi Kompetensi Dasar karena BKPSDM Kota Denpasar masih belum memiliki *Assessment Center* untuk pelaksanaan sistem merit tersebut.”

Berdasarkan hasil wawancara tentang peningkatan kemampuan dan fasilitas dan infrastruktur, dapat disimpulkan bahwa melakukan perekrutan ASN dan 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, Kota Denpasar belum memiliki Pusat Uji Kompetensi dan Juga Pusat Seleksi Kompetensi Dasar Berbasis Komputer karena tidak memiliki fasilitas dan infrastruktur yang diperlukan untuk melaksanakannya. Akibatnya, untuk pengisian jabatan struktural, Kota Denpasar akan bekerja sama dengan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bali untuk menerapkan uji kompetensi berdasarkan sistem merit. Dan untuk proses rekrutmen pegawai juga BKPSDM Kota Denpasar bekerja sama dengan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bali dan Badan Kepegawaian Negara yang memiliki Kantor Regional di Bali untuk rangkaian proses seleksinya.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan Sistem Merit memberikan banyak dampak positif terhadap Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Denpasar dalam rangka membangun manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih transparan dan berintegritas. Sistem merit juga merupakan salah satu sarana pengembangan diri bagi para ASN yang ada di Kota Denpasar. Penulis menemukan temuan penting yakni alur proses pelaksanaan sistem merit sudah dilaksanakan dengan cukup baik dikarenakan adanya kolaborasi yang baik antar bidang yang menangani sistem merit, serta adanya dukungan dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bali untuk berkolaborasi dalam proses pelaksanaan sistem merit. Sama halnya dengan temuan Aurelia Salsabila bahwa regulasi dan kebijakan terkait sistem merit di Indonesia sudah membentuk kerangka kerja yang bersifat komprehensif untuk memastikan bahwa manajemen ASN dan PPPK dilakukan secara transparan, adil, dan orientasi pada kinerja (Salsabila et al., 2024).

Layaknya program lainnya, sistem merit ini juga masih memiliki beberapa kekurangan, diantaranya adalah kurangnya anggaran terkait pemanfaatan media digital dalam hal ini adalah pemanfaatan aplikasi yang masih belum rampung. Pelaksanaan sistem merit diakui belum maksimal, salah satunya dikarenakan oleh faktor pendidikan pegawai dan anggaran, layaknya temuan Andi Saefullah (Sefullah et al., 2020). Selanjutnya karakteristik dari pelaksanaan sistem merit yakni program yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat, jadi yang membuatnya lebih menarik lagi adalah alokasi anggaran dan dukungan oleh Badan Kepegawaian Pusat dan juga Daerah, serta adanya dorongan motivasi imbalan atau *reward* yang diberikan kepada pemerintah daerah bagi yang mampu menyelenggarakan sistem merit dengan baik. Hal ini yang membuat para pegawai berlomba untuk berpartisipasi mensukseskan proses pelaksanaan sistem merit dengan berkoordinasi untuk menciptakan manajemen ASN yang baik. Artinya dengan adanya sistem merit pemerintah berhasil menumbuhkan kesadaran pegawai dalam melakukan manajemen ASN sehingga tercipta lingkungan kerja yang baik sesuai dengan hasil penelitian Lisdiana (Lisdiana Et Al., 2023).

Adanya sistem merit juga diharapkan secara jangka panjang mampu membenahi alur manajemen ASN sesuai dengan kompetensi pegawai dan juga tenaga kerja yang dibutuhkan oleh instansi pemerintahan sehingga mampu menciptakan interaksi antara implementasi sistem merit dan praktiknya melalui pertukaran sosial mempengaruhi efektivitas proses seleksi pejabat daerah, sesuai dengan hasil penelitian Ridwan (Ridwan et al., 2024).

3.5. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan faktor penghambat dalam pelaksanaan sistem merit khususnya dalam perencanaan kebutuhan pegawai di BKPSDM Kota Denpasar yakni kurangnya tingkat kesadaran dari pegawai tentang penggunaan teknologi dalam proses pelaksanaan sistem merit dan kurangnya sarana dan prasarana pendukung.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa efektivitas pelaksanaan sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Denpasar secara umum menunjukkan hasil yang positif, sejalan dengan ketentuan dalam PERMENPAN-RB No. 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dan juga Peraturan Gubernur Bali Nomor 64 Tahun (2020) tentang Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Provinsi Bali. Penerapan kebijakan penyelenggaraan urusan kepegawaian berbasis norma, prosedur, standar, dan kriteria dari Pemerintah Pusat telah mendorong sebagian besar pegawai untuk bekerja secara efektif sesuai dengan tugas pokok

dan fungsinya. Hal ini terlihat dari pencapaian target kerja oleh mayoritas pegawai berdasarkan indikator kinerja utama yang telah ditetapkan. Meskipun demikian, masih ditemukan kesenjangan efektivitas pada sebagian pegawai, yang disebabkan oleh ketidaksesuaian antara kompetensi dengan penempatan, kurangnya pemahaman terhadap tugas, serta kemampuan adaptasi yang belum optimal terhadap sistem merit yang sedang diterapkan. Hasil pengamatan di lapangan juga memperlihatkan bahwa unit-unit kerja yang menjalankan sistem merit secara konsisten mengalami peningkatan produktivitas yang signifikan dibandingkan dengan kondisi sebelum penerapan sistem tersebut. Dengan dukungan regulasi yang kuat dan implementasi yang terus diperbaiki, sistem merit di BKPSDM Kota Denpasar menunjukkan arah yang jelas menuju tata kelola kepegawaian yang profesional, efisien, dan transparan.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu kelurahan saja sebagai model studi kasus yang dipilih berdasarkan pendapat Cresswel.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan efektivitas pelaksanaan sistem merit secara keseluruhan di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Denpasar Provinsi Bali.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Denpasar beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Abduh, M., & Wirahadikusumah, R. D. (2006). The application of merit-point system for selecting contractors in Indonesia. *Construction and Professional Practices - Proceedings of the 10th East Asia-Pacific Conference on Structural Engineering and Construction, EASEC 2010*, 5, 157–162. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84886649226&origin=inward&txGid=a0b8ae9f7e5c154747ad7625e2ba9151>
- Achmad, R., Suganda, A., Siregar, Z. M. E., & Lubis, J. (2017). Merit System in The Placement of Civil Servants and its Effect toward Performance of Sub-district Office in Labuhanbatu Region North Sumatera. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 180(1), 012258. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/180/1/012258>
- Amalia, R. (2017). *Penempatan dan Pengembangan Pegawai*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Amalia, R. (2023). POLICY IMPLEMENTATION OF THE EQUALIZATION OF ADMINISTRATIVE POSITIONS INTO FUNCTIONAL POSITIONS. *Sosiohumaniora*, 25(1), 29. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v25i1.44648>
- Danapratapa, B., Sujatmoko, I. A., & Sucipto, H. R. (2024). PENEMPATAN ASN YANG TIDAK BERSIH: FAKTOR PENYEBAB DAN SOLUSI IMPLEMENTATIF. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(5), 493–502.
- Faldiya, R., Nasution, S. R., & Kusumawardhani, F. (2024). Evaluasi Sistem Merit Dalam Penempatan

Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. *Causa: Jurnal Hukum Dan Kewarganegaraan*, 5(11), 11–20.

LISDIANA, L., NOVARIA, E. V. A., & HERNI, E. K. A. T. (2023). Analisis Penerapan Sistem Merit Pada Balai Pemasyarakatan Kelas I Palembang. *KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian Dan Pengembangan*, 3(3), 205–215.

Martini, R. (2010). Politisasi birokrasi di Indonesia. *POLITIKA Jurnal Ilmu Politik MIP*, 1(1), 67–74.

Miles, M. B. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks.

Miles Matthew B., Huberman A. Michael, & Saldana Johnny. (1994). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Nurprojo, I. S. (2014). Merit system dan politik birokrasi di era otonomi daerah. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8(1 Juni).

Qalbu, N. T. (2024). *PENERAPAN SISTEM MERIT BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DINAS PERUMAHAN RAKYAT DAN KAWASAN PERMUKIMAN KOTA KUPANG PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR* [Skripsi]. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.

Raharjanto, T. (2019). SYSTEMATIC LITERATURE REVIEWS: SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik*, 2, 103–116. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33701/jpkp.v1i2.708>

Ridwan, I., Sukmana, O., & Wahyudi, W. (2024). Implementasi Sistem Merit dan Realitas Pertukaran Sosial: Analisis Kritis Proses Seleksi Pejabat Daerah di Indonesia. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 12445–12460.

Salsabila, A., Lubis, G. D., & Azahra, N. (2024). Analisis Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan ASN di Indonesia Studi Kasus: Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan di Kementerian Keuangan. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(5), 1948–1957.

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.

Sudrajat, T., Kunarti, S., & Hartini, S. (2019). Bridging the Legal Gap between Open Selection and Internal Selection of State Civil Apparatus Promotion in Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 255(1), 012053. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/255/1/012053>

Suharman, E. (2017). Kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Daerah Menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan*, 5(2), 219–232.

Woodard, C. A. (2005). Merit by any other name - Reframing the civil service first principle. *Public Administration Review*, 65(1), 109–116. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2005.00435.X;WGROU:STRING:PUBLICATION>