

EVALUASI KEBIJAKAN SISTEM MERIT DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA TOMOHON

Enrico Aprillio Valencio Pomo

NPP. 32.0819

Asdaf Kota Tomohon, Provinsi Sulawesi Utara
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia

Email: enricopomo8@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Stenly Ferdinand Pangerapan, AP, M.Si

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): Bureaucratic reform is a strategic effort to achieve effective and efficient governance in support of Indonesia Emas 2045. One of the key aspects of this reform is the implementation of a merit system in the management of the State Civil Apparatus (ASN). However, the impact of implementing the merit system at the Human Resources and Development Agency (BKPSDM) of Tomohon City has not been optimal, despite achieving a "good" category with a score of 256 in accordance with Ministerial Regulation No. 40 of 2018. This is evident from the remaining potential subjectivity in the selection, transfer, and promotion processes, low employee motivation, position placements not yet fully based on competency and performance assessment, and an ASN Performance Index (IP ASN) that remains in the moderate category. **Purpose:** The Purpose of this study is to evaluate the implementation of the merit system at BKPSDM Tomohon using the CIPP evaluation model (Context, Input, Process, Product) to identify weaknesses and provide recommendations for improvement. **Method:** This research uses a qualitative method with a descriptive approach, and data were collected through interviews, documentation, and observation. **Result:** The Result indicate weaknesses in the Input dimension, namely the lack of local training facilities, and in the Process dimension, which includes the absence of an established Job Competency Standard (SKJ), an unstructured talent pool, performance management that is not fully based on performance appraisal, and a weak reward system implementation. **Conclusion:** The implementation of the merit system at BKPSDM Tomohon has not yet produced optimal results due to weaknesses in the input and process aspects. Therefore, it is necessary to strengthen implementation by providing training infrastructure, establishing Job Competency Standards, and completing employee profile data so that the merit system can contribute more effectively to the professionalism of ASN

Keywords: Evaluation, Merit System, ASN Management

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Reformasi birokrasi merupakan upaya strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien menuju Indonesia Emas 2045. Salah satu aspek penting dalam reformasi ini adalah penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). belum optimalnya dampak dari implementasi sistem merit di BKPSDM Kota Tomohon meskipun telah memperoleh kategori “baik” dengan skor 256 sesuai PermenPAN-RB No. 40 Tahun 2018. Hal ini terlihat dari masih adanya potensi subjektivitas dalam proses seleksi, mutasi,

dan promosi, rendahnya motivasi pegawai, Pengisian jabatan yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi dan penilaian kinerja, serta Nilai IP ASN yang masih dalam kategori sedang. **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pelaksanaan sistem merit di BKPSDM Kota Tomohon menggunakan model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) guna mengidentifikasi kekurangan serta memberikan saran perbaikan. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi. **Hasil/Temuan:** Temuan menunjukkan kelemahan pada dimensi Input berupa belum tersedianya sarana diklat daerah, serta pada dimensi Process yang mencakup belum ditetapkannya SKJ (Standar Kompetensi Jabatan), talent pool yang belum tersusun, manajemen kinerja yang belum sepenuhnya berbasis penilaian kinerja, dan lemahnya pelaksanaan sistem penghargaan. **Kesimpulan:** Penerapan sistem merit di BKPSDM Kota Tomohon belum menghasilkan dampak optimal karena lemahnya aspek input dan proses, sehingga diperlukan upaya penguatan berupa penyediaan sarana prasarana, penetapan Standar Kompetensi Jabatan, dan pelengkapan data profil pegawai agar sistem merit dapat berkontribusi secara maksimal terhadap profesionalitas ASN.

Kata kunci: Evaluasi, Sistem Merit, Manajemen ASN

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Reformasi birokrasi merupakan upaya strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien, serta menjadi fondasi penting menuju visi Indonesia Emas 2045. Tata kelola pemerintahan yang kredibel ditandai dengan penguatan sistem birokrasi yang transparan, efektif, dan dapat diandalkan (Kalesaran, 2021). Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi aspek sentral dalam manajemen publik dan administrasi publik yang kompleks (Manroop et al., 2024; Nguyen & Dao, 2023), MSDM tidak hanya sekadar berfokus pada perekrutan, pelatihan, dan pemeliharaan tenaga kerja, tetapi juga mencakup strategi yang lebih luas untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas, termotivasi, dan siap untuk menghadapi tantangan yang ada (Ismail Nurdin, 2024). Organisasi publik sering kali dihadapkan pada tantangan khas dalam pengelolaan SDM, seperti perubahan kebijakan, tuntutan masyarakat yang beragam, serta keterbatasan anggaran dan sumber daya (Nasi et al., 2023; Osborne, 2017). Oleh karena itu, MSDM yang efektif sangat dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas lembaga publik (Casprini et al., 2024; Osborne, 2017).

Osborne (2017) menegaskan bahwa manajemen SDM yang baik dapat mengoptimalkan potensi pegawai, menyediakan pelatihan yang tepat, menerapkan sistem penghargaan dan pengakuan yang adil, serta menjamin kepatuhan terhadap regulasi dan etika. Selain itu, MSDM juga berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang inklusif, inovatif, dan berorientasi pelayanan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas layanan publik.

Namun dalam praktiknya, masih ditemukan permasalahan klasik, salah satunya adalah intervensi politik terhadap Pegawai Negeri Sipil (PNS), khususnya dalam momentum pemilihan kepala daerah. Intervensi ini bertentangan dengan prinsip netralitas ASN sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Akibatnya, banyak ASN yang merasa tidak bebas dalam mengekspresikan pendapat atau bahkan dalam menjalankan tugasnya, karena adanya tekanan atau harapan imbalan jabatan jika mendukung aktor politik tertentu. Fenomena ini berpotensi mencederai integritas sistem kepegawaian negara dan menurunkan profesionalitas ASN.

Sebagai bentuk respon terhadap permasalahan tersebut, Undang-Undang ASN mengatur

penerapan sistem merit sebagai landasan dalam manajemen ASN. Sistem merit merupakan kebijakan pengelolaan ASN yang berbasis pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar, tanpa diskriminasi berdasarkan latar belakang politik, ras, agama, jenis kelamin, usia, atau kondisi disabilitas. Implementasi sistem ini diawasi langsung oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) guna memastikan kebijakan berjalan efektif.

Pemerintah Kota Tomohon telah menerapkan sistem merit sesuai dengan PermenPAN-RB No. 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN, dan berdasarkan hasil penilaian KASN, Kota Tomohon memperoleh kategori “Baik” dengan skor 256. Bahkan, pada tahun 2023, Kota Tomohon menerima Anugerah Meritokrasi dari KASN yang diberikan langsung oleh Ketua KASN Agus Pramusinto dalam acara yang digelar di Hotel Marriott Yogyakarta (tomohon.go.id).

Meski demikian, pencapaian terhadap tujuan kebijakan sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tomohon dinilai belum signifikan. Berdasarkan indeks profesionalitas ASN, nilai yang diperoleh masih berada pada kategori “sedang” yaitu sebesar 71,75, yang menunjukkan bahwa perekrutan ASN yang profesional dan berintegritas masih perlu ditingkatkan. Selain itu, penempatan ASN pada jabatan yang sesuai kompetensi juga masih mengalami hambatan, seperti belum lengkapnya data profil PNS yang menghambat proses promosi dan mutasi, serta belum digunakannya penilaian kinerja secara optimal dalam pengembangan karier ASN.

Lebih lanjut, belum adanya kebijakan internal mengenai standar kompetensi jabatan membuka peluang terjadinya praktik nepotisme dan intervensi politik dalam pengisian jabatan. Di sisi lain, sistem penghargaan bagi PNS berprestasi juga belum berjalan optimal. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKPSDM Kota Tomohon, penghargaan bagi PNS tidak lagi dilaksanakan sejak masa pandemi COVID-19.

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun sistem merit secara administratif telah dinyatakan diterapkan dengan baik, namun dampak nyata atau *after effect* dari kebijakan tersebut belum sepenuhnya dirasakan. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan evaluasi terhadap implementasi kebijakan sistem merit di BKPSDM Kota Tomohon. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai efektivitas kebijakan, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta memberikan rekomendasi perbaikan guna mengoptimalkan dampak sistem merit terhadap profesionalitas, efisiensi, dan integritas aparatur sipil negara di tingkat daerah.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Kesenjangan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah adanya ketidaksesuaian antara penerapan sistem merit di Kota Tomohon yang secara administratif telah dinyatakan dalam kategori “baik” berdasarkan PermenPAN-RB No. 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN, dengan skor 256 dari penilaian KASN, serta diperkuat dengan dianugerahkannya Penghargaan Meritokrasi. Namun demikian, dampak nyata atau *after effect* dari kebijakan tersebut dirasa belum signifikan, khususnya dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan dari penerapan sistem merit antara lain: merekrut ASN yang profesional dan berintegritas; menempatkan mereka pada jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya; memberikan kepastian karier dan melindungi karier ASN dari intervensi politik; mengelola ASN secara efektif dan efisien; serta memberikan penghargaan bagi ASN secara adil dan layak sesuai kinerjanya. Namun di BKPSDM Kota Tomohon, tujuan-tujuan tersebut belum signifikan tercapai. Dari aspek profesionalitas, nilai Indeks Profesionalitas ASN BKPSDM Kota Tomohon masih berada pada kategori “sedang” dengan nilai 71,75, sehingga tujuan merekrut ASN yang profesional dinilai

belum optimal. Kemudian, tujuan untuk menempatkan ASN pada jabatan birokrasi sesuai kompetensi dan kinerja juga masih menemui hambatan, antara lain profil PNS yang belum lengkap sehingga menghambat pengambilan keputusan kepegawaian seperti promosi dan mutasi. Selain itu, penilaian kinerja belum dijadikan dasar dalam proses pengembangan karier, dan belum adanya kebijakan internal terkait standar kompetensi jabatan, yang membuka celah terjadinya praktik nepotisme dan intervensi politik dalam pengisian jabatan.

Selanjutnya, lemahnya sistem penghargaan bagi PNS berprestasi juga menjadi masalah. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKPSDM Kota Tomohon, “Penghargaan bagi PNS berhenti dilaksanakan sejak pandemi COVID-19.” Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa sistem merit yang secara administratif dinilai berhasil diterapkan di BKPSDM Kota Tomohon, namun dampaknya belum menunjukkan hasil yang signifikan. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi kebijakan ini serta memberikan rekomendasi perbaikan guna mengoptimalkan dampak yang diharapkan dari sistem merit.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks evaluasi kebijakan maupun konteks sistem merit. Penelitian Ahmad faiz yang berjudul Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan : Proses Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah (2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengisian dan penempatan SDM Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yang berasal dari seleksi CPNS tahun 2014 dan tahun 2018 sudah sesuai dengan prinsip merit system, meskipun belum sepenuhnya diterapkan secara keseluruhan. Masih terdapat penempatan PNS yang belum sesuai dengan kebutuhan jabatan yaitu kualifikasi dan pangkat yang dipersyaratkan dalam menduduki jabatan tersebut (job specification).

Penelitian Meisi Kalesaran yang berjudul Penerapan Sistem Merit Menuju Pemerintah yang Terpercaya (TRUSTWORTHY GOVERNMENT) (Studi Penelitian Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara) (2021), Hasil penelitian menunjukan Keseluruhan indikator terkait sistem merit pada peraturan ini sudah sesuai dengan prinsip sistem merit. Strategi yang dapat mengoptimalkan penerapan Sistem merit menuju pemerintahan yang trustworthy government pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara adalah: meningkatkan pola kerja berbasis IT yang Menyesuaikan dengan Revolusi Industri 4.0, melakukan sosialisasi kembali tentang pentingnya pelaksanaan system merit kepada seluruh perangkat daerah.

Penelitian Erwin Darmawan dengan judul Effectiveness of the Merit System in Office Administration within the Sinjai District Government (2024). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas penerapan sistem merit belum berjalan optimal dilihat dari capaian pemetaan potensi dan kompetensi pegawai yang masih jauh antara pegawai yang memiliki dan yang belum mengimplementasikan kompetensi. Sebab jika dikaitkan dengan regulasi Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017 dijelaskan bahwa pegawai yang menduduki jabatan harus terlebih dahulu menyelenggarakan uji kompetensi untuk mengetahui kelayakan pegawai tersebut menduduki jabatan tersebut. Hal tersebut juga dikarenakan ada beberapa kendala yang dihadapi di lapangan yaitu; adanya keterbatasan anggaran; Masih kurangnya pemahaman PNS; Masih minimnya minat PNS; Sarana dan prasarana yang kurang memadai; Belum adanya Pejabat Fungsional Asesor. Aspek Sistem Merit sangat berpengaruh dalam proses penetapan seorang pegawai dalam suatu jabatan, karena dalam penetapan seseorang dalam suatu promosi jabatan perlu melihat kompetensi, kinerja, dan pola karier seseorang dengan mengacu pada peraturan kepegawaian yang berlaku. Seorang pegawai mempunyai

hak untuk mengembangkan kompetensi dan kejelasan karier yang mendukungnya.

Penelitian Gusti Ayu Ambarawati dengan judul *Effectiveness Of The Implementation of Merit system In Filling Structural Positions in The Human Resources Development Agency Of Sinjai Regency South Sulawesi Province* (2024). Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan sistem merit dalam pengisian jabatan struktural di BKPSDMA Kabupaten Sinjai telah dilaksanakan dengan baik seperti terdapat komitmen dari pimpinan terkait pelaksanaan sistem merit dalam pengisian jabatan struktural, adanya dasar hukum yang kuat, dan adanya dukungan dari pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. 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.

Penelitian Prayogi Implementasi Kebijakan Sistem Merit Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Kabupaten Trenggalek (2024). Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengisian dan penempatan SDM Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yang berasal dari seleksi CPNS tahun 2014 dan tahun 2018 sudah sesuai dengan prinsip merit system, meskipun belum sepenuhnya diterapkan secara keseluruhan. Masih terdapat penempatan PNS yang belum sesuai dengan kebutuhan jabatan yaitu kualifikasi dan pangkat yang dipersyaratkan dalam menduduki jabatan tersebut (job spesification).

Penelitian Risyia Faldiya Dkk. dengan judul *Evaluasi Sistem Merit Dalam Penempatan Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau* (2024). Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi sistem merit dalam penempatan Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sejauh ini belum berjalan secara optimal. Adapun kendala yang menjadi penghambat evaluasi sistem merit dalam penempatan Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau diantaranya: 1. Kebijakan Pemerintah dengan pengangkatan tenaga honorer sebagai CPNS lebih dominan dibandingkan dengan pengangkatan pegawai melalui jalur umum. 2. Komitmen kepala daerah sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian yang lebih menekankan loyalitas dibandingkan kualifikasi pendidikan, kompetensi dan kinerja. 3. Tidak adanya sanksi dan lemahnya pengawasan.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni Mengevaluasi Kebijakan Sistem Merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berfokus pada *After effect* atau dampak/hasil akhir dari kebijakan sistem merit berbeda dengan penelitian Erwin Darmawan dengan judul *Effectiveness of the Merit System in Office Administration within the Sinjai District Government* (2024) dan penelitian Prayogi dengan judul *Implementasi Kebijakan Sistem Merit Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Kabupaten Trenggalek* (2024) dimana penelitian ini berfokus pada proses implementasi sistem merit dan efektifitas dari kebijakan sistem merit ini. Kemudian dibandingkan dengan penelitian oleh Ahmad faiz yang berjudul *Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan : Proses Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah* (2020) yang berfokus pada proses pengisian dan penempatan jabatan pelaksana, penelitian ini mengevaluasi seluruh 8 aspek sistem merit mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karir, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan dan disiplin, perlindungan dan pelayanan, , serta sistem informasi. Selain itu evaluasi yang dilakukan untuk mengevaluasi sistem merit di BKPSDM Kota Tomohon berbeda dengan yang digunakan dalam penelitian Risyia Faldiya Dkk. dengan judul *Evaluasi Sistem Merit Dalam Penempatan Aparatur Sipil*

Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau (2024). Dimana pada penelitian Risya faldiya (2024) hanya mengevaluasi sistem merit dalam penempatan ASN, sedangkan penelitian ini mengevaluasi seluruh 8 aspek sistem merit dan teori yang di gunakan berbeda dimana penelitian Risya Faldiya menggunakan Konsep teori dari Bridgman & Davis (Lintjewas, 2016) menyatakan pengukuran evaluasi kebijakan publik secara umum mengacu pada empat indikator pokok, yaitu, *input, procces, output, outcomes*, Sedangkan penelitian ini mengevaluasi kebijakan sistem merit di BKPSDM Kota Tomohon menggunakan metode evaluasi CIPP (Stufflebeam, 1967), yang terdiri dari *Context, Input, Process, Product* sehingga penelitian ini memberikan cakupan evaluasi yang lebih komprehensif terhadap implementasi sistem merit, tidak hanya dari sisi pelaksanaan teknis penempatan ASN, tetapi juga dari konteks kebijakan, dukungan sumber daya, proses pelaksanaan, hingga hasil atau dampak kebijakan secara menyeluruh

1.5. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kebijakan sistem merit guna memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai pelaksanaannya di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tomohon. Evaluasi ini mencakup berbagai aspek kebijakan, seperti latar belakang kebijakan, ketersediaan sumber daya, sarana dan prasarana, proses implementasi, serta produk atau hasil yang dicapai dari penerapan kebijakan tersebut. Melalui evaluasi ini, diharapkan dapat diidentifikasi berbagai kelemahan dan kekurangan yang ada, sehingga hasil atau dampak lanjutan (*after effect*) dari kebijakan sistem merit dapat dioptimalkan.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk mengevaluasi kebijakan sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tomohon. Simangunsong (2017) dalam bukunya mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang menggunakan lingkungan alamiah sehingga sumber data yang diperoleh secara langsung bersifat naturalistik, terbuka, dan tidak manipulative. Menurut Sugiyono (2017), metode kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, data bersifat deskriptif, dan analisis data bersifat induktif. Pendekatan ini digunakan karena mampu menangkap makna, pemahaman, dan interpretasi terhadap fenomena sosial yang kompleks seperti kebijakan sistem merit. Pendekatan ini dipilih untuk menggambarkan secara mendalam dan menyeluruh bagaimana implementasi sistem merit dilaksanakan, serta untuk mengidentifikasi kendala dan dampak dari kebijakan tersebut.

Penulis mengumpulkan data melalui observasi wawancara, dan dokumentasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis wawancara mendalam dengan informan kunci seperti pejabat struktural, dan ASN yang terlibat dalam pelaksanaan sistem merit, serta studi dokumentasi terhadap regulasi, laporan penilaian sistem merit dari KASN, dan dokumen internal BKPSDM. Selain itu, observasi langsung terhadap pelaksanaan kebijakan di lapangan juga dilakukan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Untuk menjaga validitas data, dilakukan triangulasi sumber dan metode guna memperoleh data yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan. Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas penerapan sistem merit di BKPSDM Kota Tomohon serta memberikan rekomendasi bagi perbaikan kebijakan kepegawaian ke depan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis mengevaluasi Kebijakan Sistem merit di Badan Kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tomohon menggunakan metode evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) guna menganalisis berbagai aspek implementasi kebijakan. Evaluasi *context* akan meninjau relevansi sistem merit dalam mendukung pengelolaan PNS. Evaluasi *input* akan mengkaji sumber daya dan kebijakan yang mendukung penerapan sistem ini. Evaluasi *process* akan menilai bagaimana kebijakan sistem merit diimplementasikan, sedangkan evaluasi *product* akan mengidentifikasi hasil dan dampak kebijakan ini terhadap Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tomohon.. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

3.1 Evaluasi Kebijakan Sistem Merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tomohon

3.1.1 Context (Konteks)

Evaluasi aspek konteks dalam penelitian ini mencakup tiga hal utama: latar belakang kebijakan, relevansi dengan kebutuhan organisasi, dan tujuan kebijakan sistem merit di BKPSDM Kota Tomohon. Latar belakang kebijakan berangkat dari kebutuhan nasional untuk mewujudkan manajemen ASN yang profesional, transparan, dan akuntabel sebagaimana diamanatkan dalam UU No. 20 Tahun 2023 dan PP No. 17 Tahun 2020. Berdasarkan wawancara dengan Kepala BKPSDM Kota Tomohon, Bapak Djon Sonny Liuw, S.Pi (7 Januari 2025), sistem merit diterapkan sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi nasional dan upaya memperbaiki tata kelola kepegawaian yang sebelumnya rentan terhadap subjektivitas, nepotisme, dan intervensi politik. Ia menyampaikan bahwa sistem ini memberikan kesempatan yang adil bagi ASN untuk berkembang berdasarkan kompetensi dan kinerja. Senada dengan itu, Sekretaris BKPSDM menyatakan bahwa sistem merit menjadi dasar pembentukan budaya kerja berbasis prestasi, yang memotivasi ASN untuk meningkatkan kapasitas diri. Hal ini diperkuat pula oleh pernyataan Analis SDM Aparatur, yang menyoroti pentingnya sistem merit dalam menciptakan proses mutasi dan promosi yang lebih objektif dan transparan.

Relevansi kebijakan dengan kebutuhan organisasi juga ditegaskan oleh Kepala BKPSDM dalam wawancara pukul 10.00 WITA, yang menyatakan bahwa sistem merit sangat sesuai dengan tugas BKPSDM sebagai pengelola ASN, karena menempatkan pegawai sesuai kualifikasi dan kompetensi. Analis SDM Aparatur menambahkan bahwa sistem ini membantu menghapus persepsi negatif mengenai promosi dan mutasi, serta memperkuat keadilan dalam manajemen ASN. Sekretaris BKPSDM juga menekankan bahwa sistem merit mempermudah pemetaan pegawai dan meningkatkan efektivitas birokrasi.

Tujuan kebijakan menurut situs resmi KASN adalah untuk merekrut ASN profesional, melindungi karier ASN dari intervensi politik, dan memberikan penghargaan yang adil. Dalam wawancara, Kepala BKPSDM menyebut bahwa sistem merit bertujuan membangun birokrasi yang profesional dan berorientasi pada kinerja. Analis Kebijakan BKPSDM menyatakan bahwa sistem ini juga memberi jalur karier yang jelas, serta mendukung inovasi dan pelayanan publik yang lebih berkualitas.

Dari keseluruhan hasil wawancara dan data yang dikumpulkan, dapat disimpulkan bahwa sistem merit di Kota Tomohon diterapkan sebagai respons terhadap tantangan pengelolaan ASN sebelumnya, serta selaras dengan kebutuhan organisasi dalam mewujudkan tata kelola kepegawaian yang objektif, adil, dan berbasis kinerja.

3.1.2 Input (Masukan)

Dalam implementasi kebijakan sistem merit di BKPSDM Kota Tomohon, aspek input mencakup tiga komponen utama, yaitu sumber daya manusia, anggaran dan sarana prasarana, serta perencanaan kebijakan. Ketiganya menjadi pondasi penting dalam menjamin berjalannya kebijakan secara optimal.

Ketersediaan sumber daya manusia telah sesuai dengan ketentuan PermenPAN-RB No. 40 Tahun 2018, di mana Pemerintah Kota Tomohon telah membentuk Tim Penilaian Mandiri Sistem Merit yang diketuai oleh Sekretaris Daerah dan melibatkan unsur pimpinan struktural BKPSDM. Tim ini dibagi ke dalam dua kelompok kerja yang menangani delapan aspek sistem merit berdasarkan bidang masing-masing, seperti perencanaan kebutuhan ASN, promosi, mutasi, manajemen kinerja, dan pengembangan kompetensi.

Tabel 3.1 Tim Penilai Mandiri Sistem Merit Kota Tomohon

Jabatan dalam Dinas	Kedudukan dalam tim
Sekertaris Daerah Kota Tomohon	Ketua
Asisten Administrasi Umum	Wakil Ketua
Kepala BKPSDM Kota Tomohon	Sekertaris
Kepala Bidang Perencanaan dan Administrasi Kepegawaian	Ketua Kelompok Kerja I (Perencanaan Kebutuhan, Pengadaan ASN, Sistem Informasi, Promosi dan Mutasi)
Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur	Ketua Kelompok Kerja II (Pengembangan karir, Manajemen Kinerja, Penggajian Penghargaan dan Disiplin, perlindungan dan Pelayanan)

Sumber: BKPSDM Kota Tomohon, 2025

Dalam hal pendanaan, implementasi sistem merit di Kota Tomohon didukung oleh anggaran yang cukup besar, dengan alokasi sebesar Rp 6,79 miliar dan tingkat realisasi mencapai 98,53%. Ini mencerminkan keseriusan pemerintah daerah dalam mendukung kebijakan tersebut melalui program kepegawaian dan pengembangan SDM, termasuk pelaksanaan seleksi CPNS dan PPPK, seleksi terbuka jabatan, penilaian kinerja, serta kegiatan assessment center.

Namun, meskipun dukungan anggaran tergolong optimal, sarana dan prasarana yang tersedia masih menghadapi beberapa keterbatasan. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur, Fenny Sakul, SE, yang menyatakan: “Kalau bicara soal sarana dan prasarana di BKPSDM Kota Tomohon, sebenarnya masih belum bisa dibilang memadai... kami belum punya gedung diklat atau lapangan sendiri... Ruangan CAT memang sudah ada, tapi kadang server sering down atau listrik mati.” Pernyataan ini mengindikasikan bahwa meskipun beberapa infrastruktur dasar sudah tersedia, seperti gedung CAT, kendaraan operasional, dan gedung arsip, kebutuhan fasilitas pelatihan dan keandalan teknologi masih menjadi tantangan. Selain itu, dukungan sistem informasi juga telah dikembangkan melalui penggunaan beberapa aplikasi seperti Simpati-HEBAT, SAPK, SiASN, dan SARIP. Aplikasi-aplikasi ini membantu dalam layanan administrasi ASN, tetapi belum terintegrasinya antar sistem masih menghambat efektivitas layanan. Kondisi ini menunjukkan pentingnya penguatan integrasi teknologi informasi dalam mendukung penerapan sistem merit secara lebih efisien dan berkelanjutan.

Dalam hal perencanaan kebijakan, pelaksanaan sistem merit merujuk pada pedoman resmi yang telah disiapkan oleh Kementerian PAN-RB melalui PermenPAN-RB No. 40 Tahun 2018. BKPSDM juga memiliki akses terhadap sumber referensi best practices melalui Meritopedia yang disediakan oleh Komisi ASN. Keberadaan regulasi dan pedoman nasional ini menjadi acuan penting dalam pelaksanaan kebijakan merit system di tingkat daerah.

Dengan demikian, dari aspek input, kebijakan sistem merit di Kota Tomohon telah memiliki struktur kelembagaan, dukungan anggaran, serta kerangka regulasi yang cukup memadai, meskipun masih terdapat keterbatasan pada sisi infrastruktur dan integrasi sistem informasi yang perlu segera dibenahi untuk mencapai implementasi yang lebih efektif.

3.1.3 Process (Proses)

Evaluasi proses dalam kebijakan publik bertujuan untuk menilai sejauh mana implementasi kebijakan dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, tingkat kesesuaiannya dengan perencanaan awal, serta mengidentifikasi berbagai kendala yang dihadapi beserta upaya penanganannya. Dalam konteks penerapan sistem merit di Kota Tomohon, evaluasi proses difokuskan pada delapan aspek utama sebagaimana diatur dalam PermenPAN-RB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit. Aspek-aspek tersebut meliputi: perencanaan kebutuhan pegawai, pengadaan, pengembangan karir, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan dan disiplin, perlindungan dan pelayanan pegawai, serta sistem informasi manajemen kepegawaian.

Tabel 3.2 Skor Penerapan Sistem Merit

Aspek Sistem Merit	Skor
Perencanaan Kebutuhan	37,5
Pengadaan	38
Pengembangan Karir	40
Promosi dan Mutasi	20
Manajemen Kinerja	60
Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin	32,5
Perlindungan dan Pelayanan	12
Sistem Informasi	16
TOTAL	256 (Baik)

Sumber: BKPSDM Kota Tomohon, 2025

1. Perencanaan Kebutuhan Pegawai

Perencanaan kebutuhan pegawai di lingkungan BKPSDM Kota Tomohon telah mengacu pada prinsip sistem merit, dengan penyusunan Peta Jabatan, Analisis Beban Kerja (ABK), dan rencana kebutuhan pegawai jangka menengah lima tahunan. Seluruh perencanaan tersebut berbasis data dan didukung oleh aplikasi kepegawaian seperti SI-ASN, SIMPATI HEBAT, dan E-KINERJA. Namun demikian, efektivitas sistem masih terbatas karena beberapa fitur, seperti prediksi usia pensiun secara otomatis, belum optimal fungsinya. Kepala Bidang Perencanaan dan Administrasi Kepegawaian menyatakan bahwa pihaknya telah menetapkan rencana kebutuhan pegawai berdasarkan analisis kebutuhan riil setiap perangkat daerah, namun beberapa fitur dalam aplikasi internal seperti SIMPATI HEBAT masih dalam tahap penyempurnaan, khususnya terkait pembaruan data pensiun secara otomatis.

2. Pengadaan ASN

Pengadaan ASN di Kota Tomohon telah dilaksanakan secara kompetitif, adil, dan transparan melalui

sistem seleksi berbasis Computer Assisted Test (CAT). BKPSDM juga menggunakan aplikasi E-Formasi untuk menyusun formasi ASN sesuai dengan kebutuhan dan menyampaikannya ke KemenPAN-RB. Setelah seleksi, penempatan CPNS sebagian besar sesuai dengan formasi awal yang telah ditetapkan. Kepala Bidang Perencanaan dan Administrasi Kepegawaian menyebutkan bahwa proses pengadaan sudah berbasis sistem merit, dengan tingkat kesesuaian antara formasi dan penempatan CPNS mencapai 90 hingga 100 persen tergantung pada tahun pengadaan. Sebagai bagian dari pembentukan kompetensi dasar, CPNS yang lolos seleksi juga diwajibkan mengikuti Latihan Dasar (LATSAR).

3. Pengembangan Karir

Pelaksanaan pengembangan karier ASN di Kota Tomohon masih menghadapi beberapa kendala, khususnya terkait belum tersusunnya Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) dan belum adanya rencana suksesi. Meskipun telah dilakukan pemetaan kompetensi melalui Talent Pool dan Assessment Center, kegiatan tersebut masih terbatas pada jabatan administrator dan pengawas. Selain itu, program pengembangan karier seperti coaching, mentoring, dan pembelajaran mandiri belum diimplementasikan secara sistematis. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja menjelaskan bahwa pengembangan karier selama ini belum berdasarkan gap kompetensi yang terukur, sehingga ke depan akan difokuskan pada penyusunan SKJ dan pengembangan program pembinaan karier yang lebih terstruktur dan berkelanjutan.

4. Promosi dan Mutasi

Pelaksanaan promosi dan mutasi ASN di Kota Tomohon telah memperhatikan kompetensi dan kualifikasi, namun masih terkendala oleh belum adanya Peraturan Walikota (Perwal) yang mengatur Pola Karier secara resmi. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dilakukan melalui seleksi terbuka dengan melibatkan panitia seleksi independen, sedangkan untuk jabatan administrator dan pengawas digunakan aplikasi TIPEKIDA. Kendati demikian, masih terdapat kekosongan pada jabatan fungsional tertentu yang belum terisi secara optimal. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja menyampaikan bahwa saat ini BKPSDM masih mengacu pada PermenPAN-RB No. 15 Tahun 2019 dalam proses promosi-mutasi, sembari menunggu pengesahan Perwal Pola Karier yang tengah disusun. Ia juga mengakui bahwa pengawasan terhadap mutasi ASN belum dilakukan secara berkala karena belum terbentuknya komite promosi-mutasi internal.

5. Manajemen Kinerja

Penerapan sistem merit dalam aspek Manajemen Kinerja sesuai dengan PermenPAN-RB No. 40 Tahun 2018 mencakup beberapa elemen, antara lain ketersediaan kontrak kinerja yang terukur, penggunaan metode penilaian kinerja yang objektif, pelaksanaan penilaian secara berkala, serta pemanfaatan hasil penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan karier. Di BKPSDM Kota Tomohon, sistem manajemen kinerja ASN telah diterapkan dengan menyusun dokumen Penetapan Kinerja (PK) yang diterapkan secara cascading mulai dari Kepala Badan hingga Kepala Sub Bagian. Setiap ASN juga memiliki perjanjian kinerja individu dalam bentuk Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tahunan. Penilaian kinerja dilakukan menggunakan aplikasi E-Kinerja, di mana hasil kerja ASN diinput dan divalidasi langsung oleh atasan. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur, Bapak (8 Januari 2025, pukul 10.00 WITA), beliau menyebutkan bahwa meskipun penilaian dilakukan secara berkala, masih terdapat kendala dalam penguatan dialog kinerja dan penyusunan strategi penyelesaian permasalahan kinerja secara individual, seperti coaching, mentoring, atau counseling. Selain itu, hasil penilaian kinerja belum sepenuhnya dijadikan dasar untuk pembinaan dan pengembangan karier.

ASN. Oleh karena itu, secara umum sistem manajemen kinerja di BKPSDM Kota Tomohon masih perlu penguatan agar lebih efektif dalam memastikan tercapainya kontrak kinerja secara menyeluruh.

6. Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin

Aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin sesuai PermenPAN-RB No. 40 Tahun 2018 mencakup pembayaran tunjangan kinerja berbasis hasil penilaian kinerja, pemberian penghargaan kepada pegawai berprestasi, serta penegakan disiplin ASN. Pemerintah Kota Tomohon telah mengimplementasikan pembayaran tunjangan kinerja berbasis penilaian kinerja, dengan komposisi kehadiran sebesar 40% dan capaian kinerja 60%, sesuai dengan Peraturan Wali Kota Nomor 4 Tahun 2022. Namun, penghargaan bagi pegawai berprestasi yang sebelumnya rutin dilaksanakan sebelum pandemi Covid-19, belum kembali dilaksanakan sejak 2019. Bapak (Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur, 8 Januari 2025, pukul 10.00 WITA) menyampaikan bahwa Pemkot berencana untuk mengaktifkan kembali program penghargaan untuk meningkatkan motivasi ASN. Untuk aspek disiplin, Pemkot Tomohon telah memiliki regulasi yang jelas, termasuk Peraturan Wali Kota Nomor 20 Tahun 2021 tentang kode etik dan perilaku ASN, serta sistem aplikasi SAPK untuk mengelola data pelanggaran disiplin ASN secara nasional. Meskipun demikian, penghargaan yang tidak dilaksanakan secara rutin dapat mempengaruhi motivasi kerja ASN, sehingga berdampak pada kinerja mereka.

7. Perlindungan dan Pelayanan

Penerapan perlindungan dan pelayanan bagi ASN di BKPSDM Kota Tomohon mencakup kebijakan perlindungan hukum dan penyediaan fasilitas administrasi. Pemkot Tomohon telah mengeluarkan Peraturan Wali Kota Nomor 3 Tahun 2023 tentang Bantuan Hukum ASN untuk memberikan perlindungan hukum bagi ASN yang menghadapi permasalahan hukum dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, Pemkot juga memberikan santunan duka bagi keluarga ASN yang mengalami musibah dan santunan ganti rugi bagi masyarakat yang terdampak bencana. Dalam hal pelayanan administrasi kepegawaian, Pemkot telah memanfaatkan berbagai aplikasi digital, seperti SARIP untuk BPJS, SIMPATI HEBAT untuk pengajuan cuti dan kenaikan pangkat, serta E-Kinerja untuk penilaian kinerja ASN. Bapak (Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur, 8 Januari 2025, pukul 10.00 WITA) menjelaskan bahwa aplikasi-aplikasi ini membantu mempermudah proses administrasi dan memberikan kemudahan bagi ASN dalam mengakses layanan. Dengan adanya sistem digital ini, pelayanan administrasi di BKPSDM Kota Tomohon menjadi lebih efisien dan transparan, mendukung peningkatan kualitas layanan kepada ASN.

8. Sistem Informasi

Pemkot Tomohon telah mengembangkan sistem informasi kepegawaian berbasis online untuk mendukung manajemen ASN. Beberapa aplikasi yang digunakan antara lain SIMPATI HEBAT untuk layanan administrasi kepegawaian, E-Kinerja untuk penilaian kinerja, dan SAPK untuk pengelolaan data ASN. Meskipun sistem informasi kepegawaian ini sudah cukup berkembang, masih terdapat tantangan dalam hal integrasi antar aplikasi, seperti antara SIMPATI HEBAT, SAPK, dan SIASN. Integrasi yang belum optimal menghambat pengelolaan data ASN secara menyeluruh dan konsisten. Pemkot Tomohon juga telah menerapkan e-performance, namun penerapannya belum mencakup seluruh perangkat daerah, yang berpotensi menghambat konsistensi penilaian kinerja ASN. Ke depan, Bapak (Kepala Bidang Perencanaan dan Administrasi Kepegawaian, 8 Januari 2025, pukul 10.00 WITA) menyampaikan bahwa Pemkot berencana untuk memperkuat integrasi sistem informasi kepegawaian guna memastikan pengelolaan ASN yang lebih

efektif dan berbasis teknologi, dengan melibatkan lembaga assessment untuk pemetaan kompetensi dan pengisian jabatan berbasis teknologi informasi.

Secara umum penerapan sistem merit di BKPSDM Kota Tomohon telah berjalan cukup baik, terutama dalam perencanaan kebutuhan, 86 pengadaan ASN, serta penggajian dan disiplin pegawai. Data kepegawaian dikelola secara digital, seleksi ASN dilakukan secara transparan, dan tunjangan kinerja berbasis penilaian kinerja. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang belum berjalan dengan baik sehingga menghambat pencapaian tujuan sistem merit dalam manajemen ASN di BKPSDM Kota Tomohon, seperti pengembangan karir yang belum sepenuhnya berbasis standar kompetensi, promosi dan mutasi yang belum terstruktur, serta manajemen kinerja yang masih perlu penguatan dalam evaluasi dan dialog kinerja. Selain itu, program penghargaan pegawai belum kembali dijalankan secara optimal. Secara keseluruhan, meskipun sistem merit telah diterapkan dengan cukup baik, masih diperlukan perbaikan dalam beberapa aspek agar lebih objektif dan berkelanjutan.

3.1.4 Product (Produk)

Evaluasi dimensi *product* dalam model CIPP (Context, Input, Process, Product) difokuskan pada hasil nyata dari implementasi kebijakan, baik dalam bentuk pencapaian tujuan, dampak terhadap sumber daya manusia (SDM) dan organisasi, maupun respons dari para pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, kebijakan sistem merit sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri PAN-RB No. 40 Tahun 2018 memiliki tujuan utama untuk menciptakan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, netral, berkinerja, dan melayani publik secara optimal, melalui pengelolaan SDM berbasis kompetensi, kualifikasi, kinerja, dan kebutuhan organisasi.

1. Pencapaian Tujuan Kebijakan Sistem Merit

Penerapan sistem merit di Kota Tomohon menunjukkan bahwa sebagian besar aspek yang menjadi indikator keberhasilan telah dicapai, meskipun dengan tingkat efektivitas yang masih perlu ditingkatkan. Proses rekrutmen ASN, sebagai salah satu komponen utama sistem merit, telah dilaksanakan secara transparan dan objektif melalui penggunaan sistem Computer Assisted Test (CAT). Hal ini menjadi indikator bahwa prinsip kesetaraan dan keadilan dalam seleksi ASN telah diterapkan secara konsisten.

Namun, pada aspek pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), implementasi masih menghadapi kendala struktural. Salah satu hambatan utama adalah belum tersusunnya Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) untuk seluruh perangkat daerah. Akibatnya, pengisian jabatan cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya mengacu pada kompetensi individu. Seorang pejabat fungsional di BKPSDM Kota Tomohon mengungkapkan bahwa keterbatasan SKJ menyebabkan proses pengisian jabatan masih didasarkan pada kelengkapan administrasi semata, bukan pada kompetensi substantif.

Lebih lanjut, sistem manajemen talenta yang seharusnya menjadi bagian dari mekanisme suksesi jabatan juga belum terbangun secara sistematis. Hal ini berdampak pada absennya perencanaan pengembangan karier jangka panjang bagi ASN potensial. Sementara itu, pengembangan kompetensi ASN telah difasilitasi melalui pelatihan, seminar, dan tugas belajar. Namun, program-program ini belum disusun berdasarkan kebutuhan jabatan yang terukur dan belum didukung oleh materi serta infrastruktur pelatihan yang memadai.

Kebijakan pemberian penghargaan telah diimplementasikan dalam bentuk tunjangan kinerja melalui Peraturan Wali Kota Tomohon No. 4 Tahun 2022. Pemberian tunjangan ini berbasis pada kinerja dan evaluasi secara periodik. Kendati demikian, bentuk penghargaan non-material seperti pemilihan pegawai teladan tidak lagi dilaksanakan sejak pandemi COVID-19, dan hingga saat ini belum

diaktifkan kembali. Ketiadaan mekanisme tersebut berimplikasi pada berkurangnya motivasi non-finansial yang seharusnya mendukung budaya kerja yang kompetitif.

Dalam hal pengelolaan data kepegawaian, Pemerintah Kota Tomohon telah mengadopsi berbagai sistem informasi digital seperti SAPK, SIASN, SIMPATI-HEBAT, dan e-Kinerja. Namun, sistem-sistem ini belum terintegrasi secara menyeluruh, yang mengakibatkan terjadinya redundansi data dan inkonsistensi informasi antar platform. Pengelolaan data yang tidak terpadu berpotensi melemahkan efisiensi proses manajemen ASN dan akurasi pengambilan kebijakan.

2. Dampak terhadap SDM dan Organisasi

Implementasi sistem merit telah memberikan dampak terhadap peningkatan profesionalisme ASN di lingkungan Pemerintah Kota Tomohon. Hal ini tercermin dari capaian Indeks Profesionalitas ASN Kota Tomohon tahun 2023 yang mencapai **71,75**, berada pada kategori “sedang”, berdasarkan penilaian Badan Kepegawaian Negara (BKN). Skor ini menunjukkan bahwa sistem merit telah mulai mendorong peningkatan kualitas individu ASN, meskipun belum mencapai level optimal.

Tabel 3. 3 Jawaban responden terhadap kehadiran pemuda pada saat rapat perencanaan

Dimensi	Skor Maksimal	Skor di peroleh
Kualifikasi	25	17,55
Kompetensi	40	25,50
Kinerja	30	24,50
Disiplin	5	4,50
Skor Total	100	71,5

Sumber: BKPSDM Kota Tomohon, 2025

Dari sisi kelembagaan, capaian kinerja BKPSDM Kota Tomohon berdasarkan dokumen Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2024 adalah **62,42%**, yang dikategorikan sebagai “baik”. Lebih lanjut, capaian target RPJMD untuk periode 2021–2024 bahkan melampaui ekspektasi dengan nilai **100,23%**. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem merit belum berjalan sempurna, dampaknya terhadap pencapaian indikator kinerja organisasi telah cukup signifikan. Seorang pejabat struktural menuturkan bahwa keberhasilan capaian kinerja ini tidak terlepas dari kontribusi sistem merit, terutama dalam menciptakan ASN yang lebih bertanggung jawab dan termotivasi oleh sistem penghargaan berbasis kinerja.

Tabel 3. 4 Capaian Kinerja Indikator Kinerja Utama 2024

CAPAIAN INDIKATOR KINERJA UTAMA TAHUN 2024 BERDASARKAN RENSTRA PERIODE 2021-2026					
NO	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA		TAHUN 2024	CAPAIAN KINERJA s/d 2024 (periode renstra)
(1)	(2)	(3)		(4)	(5)
1	Melaksanakan Reformasi Birokrasi dan Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik	1	Persentase Penerapan sistem merit	100	100
		2	Rasio Pegawai Pendidikan Tinggi dan Menengah/Dasar (%) (PNS tidak termasuk guru dan tenaga kesehatan)	100	100
		3	Rasio Jabatan Fungsional bersertifikat Kompetensi (%) (PNS tidak termasuk guru dan tenaga kesehatan)	0,87	53,94
		4	Rasio Pegawai Fungsional (%) (PNS tidak termasuk guru dan tenaga kesehatan)	48,82	147,64
		NILAI RATA – RATA		62,42	100,23

Sumber: LKjIP BKPSDM Kota Tomohon, 2025

3. Respons dan Kepuasan

Respons ASN terhadap pelaksanaan sistem merit di Kota Tomohon pada umumnya cukup positif. Mereka menilai bahwa proses rekrutmen yang terbuka dan mekanisme tunjangan berbasis kinerja telah menciptakan iklim kerja yang lebih transparan. Namun, terdapat harapan agar sistem merit dapat diimplementasikan secara lebih menyeluruh, termasuk dalam hal pengembangan karier dan pemberian penghargaan yang adil. Sejumlah ASN mengemukakan harapan agar promosi jabatan dapat dilakukan secara objektif dan tidak dipengaruhi oleh faktor non-kompetensi, seperti kedekatan personal atau pertimbangan politis.

Kekhawatiran ini mencerminkan pentingnya penguatan sistem merit secara struktural dan regulatif, terutama dalam penyusunan SKJ dan pengembangan manajemen talenta. Ketidakhadiran komponen-komponen tersebut dapat membuka ruang bagi praktik-praktik non-merit yang kontraproduktif terhadap semangat reformasi birokrasi.

3.2 Faktor Penghambat Kebijakan Sistem Merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tomohon

Kebijakan sistem merit yang diterapkan oleh Pemerintah Kota Tomohon pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan manajemen ASN yang profesional, objektif, dan bebas dari intervensi politik. Namun dalam implementasinya, kebijakan ini masih menghadapi sejumlah hambatan yang cukup signifikan. Akibat dari berbagai kendala tersebut, tujuan dan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan sistem merit di Kota Tomohon belum mampu mencapai titik optimal. Faktor-faktor yang menghambat kebijakan sistem merit di Kota Tomohon antara lain:

1. BKPSDM Kota Tomohon belum memiliki gedung diklat atau fasilitas pelatihan mandiri untuk menyelenggarakan kegiatan pengembangan ASN. Akibatnya, seluruh pelaksanaan diklat harus bekerja sama dengan pihak ketiga, seperti lembaga pendidikan atau instansi militer. Ketergantungan ini membatasi fleksibilitas dalam menjadwalkan serta menyesuaikan materi pelatihan dengan kebutuhan kompetensi ASN secara spesifik.
2. Hambatan pada Dimensi Proses – Aspek Pengembangan Karier ASN yang Belum Terstruktur
 - a) Belum Ada Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) Sampai saat ini, Kota Tomohon belum menetapkan SKJ secara internal. Tanpa adanya SKJ, penyusunan mekanisme rencana suksesi (succession planning) dan pola pengembangan karier tidak dapat dilaksanakan secara sistematis, sehingga berdampak pada penempatan ASN yang kurang berbasis kompetensi.
 - b) Talent Pool Belum Lengkap Talent pool baru tersedia untuk Jabatan Administrasi (JA) dan Jabatan Pengawas (JP), sementara untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) masih dalam tahap penyusunan. Padahal, ketersediaan talent pool sangat penting untuk menjamin regenerasi kepemimpinan dan pengisian jabatan berbasis potensi.
 - c) Profil Pegawai Belum Menyeluruh. Data profil pegawai juga baru tersedia untuk JA dan JP, sementara profil untuk JPT belum sepenuhnya tersedia. Ketiadaan data ini menyulitkan dalam menganalisis potensi dan kebutuhan pengembangan ASN secara menyeluruh.
 - d) Pelatihan Belum Berbasis Kebutuhan Individual. Saat ini belum ada strategi pelaksanaan diklat yang terstruktur dan berbasis pada kesenjangan kompetensi individu. Evaluasi pasca pelatihan juga belum dilaksanakan secara optimal, sehingga tidak diketahui secara pasti apakah diklat yang diberikan benar-benar berdampak pada peningkatan kinerja dan profesionalitas ASN.
3. Penilaian kinerja ASN, meskipun telah menggunakan sistem berbasis elektronik, belum sepenuhnya dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan penting, seperti pembinaan, promosi, mutasi, dan pengembangan karier. Hal ini disebabkan belum adanya regulasi internal yang secara tegas mengatur mekanisme pemanfaatan hasil kinerja. Akibatnya, manajemen SDM masih belum sepenuhnya berbasis pada capaian kerja.

4. Salah satu bentuk motivasi kerja ASN yang penting adalah penghargaan. Namun, sejak tahun 2019, pemberian penghargaan bagi ASN berprestasi di Kota Tomohon tidak lagi dilaksanakan, terutama setelah pandemi COVID-19. Hingga saat ini belum ada upaya lanjutan untuk menghidupkan kembali sistem penghargaan tersebut. Hal ini turut berdampak pada semangat kerja ASN dan melemahkan budaya kerja berbasis prestasi.
5. Aplikasi dan sistem informasi yang digunakan dalam manajemen kepegawaian di Kota Tomohon belum terintegrasi satu sama lain. Ketiadaan integrasi ini menghambat efektivitas pengelolaan data ASN dan mengurangi efisiensi dalam pengambilan keputusan berbasis data. Sistem merit yang ideal menuntut pengelolaan data yang terpadu dan real-time agar kebijakan yang diambil benar-benar mencerminkan kondisi objektif ASN.

3.3 Upaya Mengatasi Faktor Penghambat Kebijakan Sistem Merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tomohon

Untuk mengatasi berbagai hambatan dalam penerapan sistem merit, diperlukan upaya untuk perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu disusunlah upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut sebagai berikut.

- 1) **Penguatan Sarana dan Prasarana Pelatihan ASN**
Pemerintah Kota Tomohon dapat merencanakan pembangunan gedung pendidikan dan pelatihan (diklat) ASN sendiri sebagai bagian dari perencanaan jangka menengah, guna mendukung kemandirian dalam pelaksanaan pelatihan dan peningkatan kapasitas ASN. Sembari menunggu realisasi pembangunan gedung diklat, kerja sama dengan pihak ketiga yang memiliki spesialisasi dalam pengembangan ASN perlu diperluas, agar pelatihan dapat tetap berjalan secara berkualitas dan berkelanjutan. Selain itu, penting untuk menyediakan anggaran khusus yang dialokasikan bagi pengadaan peralatan pendukung pelatihan, termasuk pemanfaatan fasilitas digital seperti platform e-learning yang dapat menunjang proses pelatihan yang fleksibel dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.
- 2) **Penataan Pengembangan Karier ASN Secara Sistematis**
Langkah dapat dimulai dengan menyusun dan menetapkan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) bagi seluruh jabatan yang ada, melibatkan instansi teknis serta BKN untuk memastikan kesesuaian dengan regulasi nasional. Di samping itu, penyusunan talent pool untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) perlu dipercepat melalui seleksi berbasis potensi dan kompetensi. Pembaruan profil ASN harus dilakukan secara digital dan terintegrasi, serta perencanaan diklat disusun berdasarkan analisis kebutuhan dan kesenjangan kompetensi untuk meningkatkan efektivitas pelatihan.
- 3) **Pemanfaatan Penilaian Kinerja sebagai Dasar Pengambilan Keputusan**
menyusun regulasi internal yang menjadikan hasil kinerja sebagai dasar objektif dalam promosi, mutasi, dan pengembangan karier ASN. Sistem e-kinerja perlu diintegrasikan dengan sistem kepegawaian lain, dan manajer kepegawaian harus dilatih agar mampu menginterpretasikan serta memanfaatkan hasil penilaian secara optimal.
- 4) **Revitalisasi Sistem Penghargaan ASN**
mengaktifkan kembali program pemberian penghargaan berbasis indikator kinerja yang transparan dan terukur. Pemerintah juga perlu menyediakan insentif atau bentuk penghargaan non-finansial untuk mendorong motivasi, serta membangun budaya organisasi yang menghargai kinerja dan profesionalisme melalui peran aktif pimpinan.
- 5) **Integrasi Sistem Informasi Kepegawaian**
pembangunan sistem satu data ASN yang terintegrasi dan mampu mengelola data kepegawaian, kinerja, kompetensi, dan pelatihan secara terpadu. Sistem informasi BKPSDM perlu dihubungkan secara optimal dengan aplikasi nasional seperti SIASN, SIMPEG, dan e-Kinerja, serta disertai pelatihan teknis bagi operator dan ASN agar dapat dimanfaatkan secara maksimal.

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Kebijakan sistem merit di Kota Tomohon merupakan kebijakan yang sangat relevan dalam menjawab tantangan reformasi birokrasi dan berkontribusi terhadap pencapaian visi Indonesia Emas 2045. Dalam konteks lokal, sistem merit diterapkan sebagai respons terhadap berbagai persoalan dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) di masa lalu yang belum sepenuhnya objektif dan berbasis kinerja. Penerapan sistem ini sejalan dengan kebutuhan organisasi untuk menciptakan tata kelola kepegawaian yang lebih adil, transparan, serta berorientasi pada kompetensi dan hasil kerja.

Namun demikian, dalam tahap input, masih ditemukan sejumlah kendala yang cukup signifikan. Salah satu hambatan utama adalah keterbatasan sarana dan prasarana penunjang, di mana BKPSDM Kota Tomohon belum memiliki fasilitas diklat mandiri, sehingga pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN masih harus dilakukan melalui kerja sama dengan pihak ketiga. Hal ini tentu berdampak terhadap efektivitas dan efisiensi program pengembangan kapasitas ASN. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Erwin Darmawan (2024) di Kabupaten Sinjai yang juga mengungkapkan bahwa keterbatasan sarana dan prasarana serta belum adanya pejabat fungsional asesor menjadi salah satu kendala utama dalam implementasi sistem merit, khususnya dalam pelaksanaan uji kompetensi ASN.

Dari sisi proses, kebijakan sistem merit di Kota Tomohon menunjukkan kemajuan, terutama dalam aspek rekrutmen ASN yang sudah berlangsung secara lebih transparan, objektif, dan kompetitif. Namun, pengembangan karier ASN belum berjalan secara terstruktur, ditunjukkan dengan belum tersusunnya Standar Kompetensi Jabatan (SKJ), ketidaklengkapan talent pool, dan strategi diklat yang belum terencana dengan baik. Selain itu, manajemen kinerja ASN juga belum sepenuhnya berdasarkan penilaian yang objektif dan terukur, sementara sistem penghargaan bagi ASN masih belum berjalan optimal. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Meisi Kalesaran (2021) yang menunjukkan bahwa indikator sistem merit pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara sudah sesuai dengan prinsip-prinsip merit system, termasuk dalam pengembangan karier dan pemanfaatan teknologi informasi. Berbeda pula dengan penelitian Gusti Ayu Ambarawati (2024) yang mencatat adanya komitmen pimpinan dan dukungan pemerintah provinsi sebagai faktor pendorong efektivitas sistem merit dalam pengisian jabatan struktural. Di Kota Tomohon, komitmen tersebut belum sepenuhnya diwujudkan dalam bentuk dukungan fasilitas dan strategi yang terstruktur.

Akibat dari permasalahan-permasalahan tersebut, pada dimensi produk, implementasi kebijakan sistem merit di Kota Tomohon belum sepenuhnya menghasilkan output yang memuaskan. Hal ini tercermin dari indeks profesionalitas ASN yang masih berada pada kategori sedang dan belum menunjukkan peningkatan signifikan dalam hal kualitas dan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Risyia Faldiya dkk. (2024) di Provinsi Riau yang juga menunjukkan bahwa sistem merit dalam penempatan ASN belum berjalan optimal, antara lain karena lemahnya pengawasan serta pengaruh politik yang masih mendominasi proses pengangkatan pegawai, yang juga berpotensi terjadi di daerah lain dengan karakteristik kelembagaan yang serupa.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi menunjukkan bahwa meskipun beberapa aspek dalam pelaksanaan sistem merit, terutama proses rekrutmen, telah berjalan dengan baik, masih terdapat kelemahan dalam aspek input dan proses yang menghambat pencapaian hasil kebijakan secara maksimal. Peneliti menemukan bahwa faktor penghambat utama dalam implementasi sistem merit di Kota Tomohon meliputi keterbatasan sarana dan prasarana, pengembangan karier yang belum terstruktur, manajemen kinerja yang belum optimal, sistem penghargaan ASN yang terhenti, serta sistem informasi kepegawaian yang belum terintegrasi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Ahmad Faiz (2020) dan Prayogi (2024) yang menemukan bahwa meskipun proses rekrutmen ASN sudah sesuai dengan prinsip sistem merit, namun masih ditemukan penempatan ASN yang belum

sesuai dengan spesifikasi jabatan serta ketidaksesuaian antara kompetensi dan tugas jabatan yang diemban. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan sarana dan prasarana, penataan ulang pengembangan karier secara terstruktur, optimalisasi manajemen kinerja berbasis hasil kerja, revitalisasi sistem penghargaan ASN untuk meningkatkan motivasi kerja, serta penguatan dan integrasi sistem informasi kepegawaian sebagai dasar pengambilan keputusan yang tepat dan akurat. Dengan demikian, diharapkan penerapan sistem merit di BKPSDM Kota Tomohon dapat lebih efektif dan berkontribusi signifikan terhadap pembentukan birokrasi yang profesional dan berdaya saing

IV. KESIMPULAN

Penulis Kebijakan sistem merit di kota Tomohon dinilai sudah diterapkan dengan baik berdasarkan diperolehnya kategori “baik” dengan nilai 256 dalam penerapan sistem merit namun hasilnya belum mencapai titik optimal.

1. Evaluasi kebijakan sistem merit di BKPSDM Kota Tomohon dengan pendekatan CIPP menunjukkan bahwa dimensi proses belum berjalan optimal pada sebagian besar dari 8 aspek sistem merit, sehingga berdampak pada capaian dimensi produk yang belum maksimal. Sistem merit dirancang untuk menciptakan manajemen ASN yang profesional dan objektif, namun masih menghadapi kendala pada dimensi input seperti terbatasnya sarana pelatihan mandiri. Proses implementasi menunjukkan kelebihan pada rekrutmen yang transparan, namun masih lemah dalam pengembangan karier, manajemen kinerja, dan penghargaan ASN. Akibatnya, indeks profesionalitas ASN masih tergolong sedang dan belum mencerminkan peningkatan kualitas signifikan. Diperlukan pembenahan pada aspek input dan proses agar tujuan sistem merit dapat tercapai secara optimal.
2. Beberapa faktor utama yang menghambat pelaksanaan kebijakan sistem merit di BKPSDM Kota Tomohon antara lain, Keterbatasan Sarana dan Prasarana: Pengembangan Karier yang Belum Terstruktur Manajemen Kinerja yang Belum Optimal: Penghargaan ASN yang Terhenti, Sistem Informasi yang Tidak Terintegrasi
3. Upaya yang dapat dilakukan Penguatan sistem merit di Kota Tomohon dapat dilakukan melalui pembangunan gedung diklat, perluasan kerja sama pelatihan, dan penyediaan fasilitas e-learning. Pengembangan karier ASN perlu ditata lewat penyusunan SKJ, percepatan talent pool JPT, digitalisasi profil ASN, dan diklat berbasis kebutuhan. Penilaian kinerja harus dioptimalkan sebagai dasar promosi dan mutasi melalui regulasi internal dan integrasi e-kinerja, disertai pelatihan manajer kepegawaian. Sistem penghargaan ASN perlu diaktifkan kembali dengan indikator kinerja yang jelas dan budaya kerja apresiatif. Integrasi sistem informasi kepegawaian diarahkan pada one data ASN yang terhubung dengan SIASN, SIMPEG, dan e-Kinerja, didukung pelatihan teknis bagi ASN

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu organisasi perangkat daerah yaitu BKPSDM Kota Tomohon evaluasi belum secara keseluruhan di tingkat Kota Tomohon

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 kebijakan Sistem Merit agar dilakukan evaluasi pada tingkat Kota Tomohon untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala BKPSDM Kota Tomohon beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Ambarawati, G., Gustiana, N., & Dewi, A. R. (2024). *Effectiveness Of The Implementation of Merit system In Filling Structural Positions in The Human Resources Development Agency Of Sinjai Regency South Sulawesi Province* (2024). Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur), 12(2), 133-146. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v12i2.4748>
- Darmawan, E., Moenta, A. P. ., & Ruslan, A. . (2023). *Effectiveness of the Merit System in Office Administration within the Sinjai District Government*. LEGAL BRIEF, 12(1), 57–66. <https://doi.org/10.35335/legal.v12i1.749>
- Faiz, A, Astuti, RS, & Afrizal, T (2020). *Sistem merit pada sektor pemerintahan: Proses pengisian dan penempatan jabatan pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah*. Perspektif, ojs.uma.ac.id. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v9i2.3878>
- Faldiya, R., Harsini, Sri Roserdevi Nasution, & Fajarwaty Kusumawardhani. (2024). *Evaluasi Sistem Merit Dalam Penempatan Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau*. Causa: Jurnal Hukum Dan Kewarganegaraan, 5(11), 11–20. <https://doi.org/10.3783/causa.v5i11.4991>
- Kalesaran, M. (2021). *Penerapan Sistem Merit Menuju PemerintahanYang Terpecaya (Thrustworthy Governemnt)*. Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa, 6(1), 71-80. <https://doi.org/10.33701/jipsk.v6i1.1703>
- Manroop, L., Malik, A., & Milner, M. (2024). *The ethical implications of big data in human resource management*. Human Resource Management Review, 34(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrnr.2024.101012>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, California: SAGE Publication
- Nasi, G., Choi, H., Cucciniello, M., & Christensen, R. K. (2023). *A systematic literature review of city competitiveness: A 30-year assessment and future agenda for public administration*. Public Management Review, 25(8), 1562–1586
- Nguyen, D. T., & Dao, T. K. (2023). *The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance*. Heliyon, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22720>
- Nurdin, Ismail., Qomariah, D., Imelda, A. M. M., Budiarti, I. N., & Dwiyanto, S. T. (2024). *Manajemen sumber daya manusia mengelola talenta untuk kinerja optimal*. PT. Media Penerbit Indonesia.
- Osborne, S. P. (2017). *Public management research over the decades: what are we writing about?* In *Public Management Review* (Vol. 19, Issue 2, pp. 109–113). Taylor & Francis.
- Prayogi, P., Susilo, R. K. D., & Aliyadi. (2024). *Implementasi kebijakan sistem merit sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kabupaten Trenggalek*. Jurnal Teknologi dan Komputasi, 6(2), 35–53. <https://journalpedia.com/1/index.php/jtk>
- Simangunsong, F. (2017). *Metodologi Penelitian Pemerintahan*. Alfabeta.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. San Francisco, California: Jossey-Bass
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

