

# PENERAPAN SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KOTA KUPANG DI PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR

Roy Erykcsen Blegur

NPP. 32.0673

Asdaf Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: [32.0673@praja.ipdn.ac.id](mailto:32.0673@praja.ipdn.ac.id)

Pembimbing Skripsi: Dr. Robert Simbolon, MPA

## ABSTRACT

**Problem Statement/Background (GAP):** The implementation of the merit system in the management of civil servants at the Communication and Informatics Office of Kupang City still faces various challenges. Although regulations governing the merit system exist, its implementation is not yet fully optimal, as evidenced by the mismatch between employees' educational qualifications and the positions they hold. **Purpose:** This study aims to analyze the implementation of the merit system at the Communication and Informatics Office of Kupang City. **Method:** This research uses a qualitative approach with data collection techniques through interviews, observations, and documentation. **Results:** The findings indicate that the implementation of the merit system at the Communication and Informatics Office of Kupang City is still inadequate, with nine out of thirteen indicators assessed categorized as poor. Leadership support is a significant supporting factor; however, obstacles remain, such as low employee understanding of the merit system, limited budget, and lack of individual initiative in competency development. **Conclusion:** To improve the effectiveness of the merit system implementation, efforts are needed to enhance ASN (civil servant) needs planning, conduct transparent recruitment, and develop competency-based career advancement. Continuous technical support and socialization are also crucial to ensure optimal merit system implementation. **Keywords:** Merit System, Employee Management, Discipline

## ABSTRAK

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Permasalahan/Latar Belakang: Penerapan sistem merit dalam manajemen pegawai negeri sipil di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang masih menghadapi berbagai tantangan. Meskipun regulasi yang mengatur sistem merit telah ada, implementasinya belum sepenuhnya optimal, terlihat dari ketidaksesuaian antara kualifikasi pendidikan pegawai dan jabatan yang diemban. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem merit di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. **Hasil:** Temuan menunjukkan bahwa penerapan sistem merit di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang masih kurang baik, dengan sembilan dari tiga belas indikator yang diteliti berada pada kategori kurang baik. Dukungan pimpinan menjadi faktor pendukung yang signifikan, namun masih terdapat hambatan seperti rendahnya pemahaman pegawai terhadap sistem merit, keterbatasan anggaran, dan kurangnya inisiatif individu dalam pengembangan kompetensi. **Kesimpulan:** Untuk meningkatkan efektivitas penerapan sistem merit, diperlukan upaya perbaikan dalam perencanaan kebutuhan

ASN, pelaksanaan rekrutmen yang transparan, serta pengembangan karier berbasis kompetensi. Dukungan teknis dan sosialisasi yang berkelanjutan juga sangat penting untuk memastikan implementasi sistem merit yang optimal.

Kata Kunci: Sistem Merit, Manajemen Pegawai, Kedisiplinan

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran sentral dalam pelaksanaan pemerintahan dan pelayanan publik di Indonesia. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pengelolaan ASN harus didasarkan pada sistem merit yang menitikberatkan pada kompetensi, kualifikasi, dan kinerja. Menurut Elsevier (2024) Manajemen ASN berbeda dengan manajemen SDM sektor swasta karena fokusnya tidak hanya pada pencapaian kinerja organisasi, tapi juga pada pelayanan publik, transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sistem merit diharapkan mampu membentuk birokrasi yang profesional, akuntabel, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Menurut Tandirerung (2022) implementasi sistem merit berkontribusi pada peningkatan profesionalisme aparatur dan kualitas pelayanan publik.

Di tingkat daerah, implementasi sistem merit memiliki tantangan tersendiri. Meskipun Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur berhasil meraih kategori sangat baik dalam indeks penilaian sistem merit tahun 2023, Pemerintah Kota Kupang masih menghadapi berbagai kendala dalam penerapannya. Proses rekrutmen, penempatan, dan pengembangan karier pegawai di Kota Kupang belum sepenuhnya mencerminkan prinsip merit yang mengutamakan transparansi dan kompetensi. Kondisi ini menyebabkan kinerja pelayanan publik menjadi kurang optimal dan menimbulkan ketidakpuasan di kalangan masyarakat (Sedarmayanti, 2017).

Secara khusus, di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang, penerapan sistem merit belum sepenuhnya berjalan efektif. Terdapat ketidaksesuaian antara kualifikasi pendidikan pegawai dengan jabatan yang mereka emban, terutama pada jabatan teknis yang membutuhkan kompetensi khusus. Hal ini mengindikasikan masih adanya hambatan dalam manajemen sumber daya manusia di instansi tersebut, yang berpotensi menghambat peningkatan kualitas pelayanan publik.

Oleh karena itu, penting untuk melakukan kajian mendalam mengenai penerapan sistem merit di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang guna mengidentifikasi hambatan yang ada serta merumuskan solusi agar prinsip merit dapat diterapkan secara optimal, sehingga dapat meningkatkan kinerja ASN dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

### **1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Meskipun regulasi yang mengatur penerapan sistem merit dalam manajemen ASN telah jelas, realitas pelaksanaannya di Pemerintah Kota Kupang, khususnya di Dinas Komunikasi dan Informatika, masih jauh dari harapan. Dalam praktiknya, masih ditemukan ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dengan jabatan yang mereka duduki. Kondisi ini menunjukkan bahwa prinsip kompetensi yang menjadi dasar sistem merit belum sepenuhnya diterapkan, terutama pada jabatan teknis yang memerlukan keahlian khusus.

Selain itu, proses rekrutmen dan promosi pegawai di lingkungan Pemerintah Kota

Kupang masih sering dipengaruhi oleh faktor non-teknis seperti kedekatan personal, suku, agama, dan ras, sehingga transparansi dan objektivitas dalam pengelolaan ASN menjadi kurang optimal. Hal ini berbeda dengan capaian Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur yang telah berhasil menerapkan sistem merit dengan sangat baik, sehingga menimbulkan kesenjangan dalam pelaksanaan sistem merit antar instansi pemerintah di wilayah tersebut.

Kesenjangan ini menjadi penting untuk diteliti lebih lanjut agar dapat ditemukan penyebab utama dan solusi strategis dalam memperbaiki manajemen ASN di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang, sehingga penerapan sistem merit dapat berjalan secara efektif dan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

### **1.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu dalam konteks pelaksanaan Sistem Merit.

Penelitian Pertama Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia oleh Anggita Chairiah, Ariski S, Agus Nugroho, dan Adi Suhariyanto Pada Tahun 2020. Dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem merit di Indonesia belum mencapai tingkat optimal sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kolaborasi yang erat antara ASN dan berbagai instansi pemerintahan, baik di tingkat pusat maupun daerah, menjadi salah satu kunci dalam mewujudkan efektivitas sistem merit di Indonesia.

Penelitian Kedua oleh Efektifitas Penerapan Sistem Merit Dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara Pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum dan Ham Republik Indonesia) oleh Teguh Dinanta Saputra Pada Tahun 2023. Dari hasil penelitian, menemukan bahwa penerapan sistem merit di Indonesia masih belum sepenuhnya dilakukan sesuai prosedur. Kunci sukses lainnya, agar menjadi dynamic governance diperlukan kesadaran penuh dari semua pemangku kepentingan dalam menerapkan sistem merit di Indonesia. Namun, peningkatan pengawasan juga perlu dilakukan terutama oleh KASN agar implementasi sistem merit dapat optimal.

Penelitian Ketiga oleh Firman, Chaereyranba Sholeh, Hafiz Supriyadi, & Hanthyta Dwi Karniya (2023) yang Efektivitas Penerapan Sistem Merit Berbasis Digital Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Di Provinsi Kepulauan Riau. Penelitian ini menilai efektivitas penerapan sistem merit berbasis digital dalam manajemen ASN di Provinsi Kepulauan Riau. Hasilnya menunjukkan bahwa penerapan sistem merit digital dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja ASN. Namun, diperlukan evaluasi terhadap struktur kelembagaan, penilaian kinerja, disiplin kehadiran, serta strategi dan program implementasi sistem merit di daerah tersebut.

Penelitian Keempat oleh Nurlin Lasambo, Siti Nur Uswatun Otoluwa, & Roy Marthen Moonti (2023) yang berjudul Efektivitas Penerapan Sistem Merit terhadap Prinsip Keadilan dan Kesetaraan dalam Manajemen PNS. Studi ini mengevaluasi efektivitas sistem merit dalam mendukung prinsip keadilan dan kesetaraan dalam manajemen PNS. Ditemukan bahwa sistem merit dapat meningkatkan profesionalisme dan keadilan dalam pengelolaan PNS. Namun, untuk hasil yang optimal, diperlukan peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan mekanisme pengawasan, dan penegakan sanksi terhadap pelanggaran.

Penelitian Kelima oleh Halifa Nurnadhifa & Lilie Syahrina (2021) yang berjudul Penelitian ini meneliti penerapan sistem merit dalam manajemen PNS di Kementerian Keuangan

RI. Hasilnya menunjukkan bahwa penerapan sistem merit telah dilakukan dengan baik, ditandai dengan komitmen pimpinan dan penilaian kinerja berbasis kompetensi. Implementasi ini telah meningkatkan profesionalisme dan kinerja ASN di lingkungan kementerian tersebut.

#### **1.4 Pernyataan Kebaruan Karya Ilmiah**

Penelitian ini menghadirkan kebaruan dari sisi fokus, konteks, pendekatan, serta data empiris yang digunakan. Secara khusus, kajian ini menyoroti penerapan sistem merit dalam manajemen pegawai negeri sipil pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang, yang selama ini belum banyak diangkat dalam studi akademik, khususnya di tingkat perangkat daerah dalam lingkup Pemerintah Kota.

Kebaruan lainnya terletak pada penggunaan kerangka evaluasi berdasarkan delapan aspek penilaian sistem merit sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 40 Tahun 2018. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang menyeluruh dan sistematis terhadap seluruh proses manajemen ASN, mulai dari perencanaan kebutuhan hingga pemanfaatan sistem informasi kepegawaian.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi konteks lokal yang khas, dengan menyoroti kesenjangan antara keberhasilan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam penerapan sistem merit dan kondisi aktual di Kota Kupang yang masih menghadapi tantangan dalam implementasinya. Fokus pada Dinas Kominfo instansi yang seharusnya menjadi garda terdepan dalam transformasi digital birokrasi menambah nilai strategis dan kebaruan temuan, terutama karena instansi ini justru menunjukkan sejumlah kelemahan dalam penempatan pegawai, pengembangan karier, dan manajemen kinerja.

Selain itu, penggunaan data primer melalui wawancara dan dokumentasi internal memperkuat keabsahan temuan dan memberikan gambaran empiris yang otentik tentang hambatan serta upaya percepatan penerapan sistem merit di tingkat operasional. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya khazanah keilmuan administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia sektor publik, serta menjadi referensi praktis bagi pemerintah daerah dalam mengevaluasi dan memperbaiki implementasi sistem merit di unit kerjanya masing-masing..

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis penerapan sistem merit di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang. Faktor penghambat dan pendukung serta upaya yang dapat dilakukan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang dalam melaksanakan percepatan penerapan sistem merit.

## **II. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif, seperti dijelaskan oleh Pranee Liamputtong dalam bukunya *Qualitative Research Methods* (2020), berfokus pada pemahaman mendalam tentang pengalaman, perspektif, dan interaksi manusia dalam konteks sosial tertentu. Metode ini mencakup berbagai teknik pengumpulan data seperti wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan studi kasus, yang memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena sosial secara lebih holistik. Metode penelitian kualitatif yang berlandaskan filsafat postpositivisme digunakan untuk mengeksplorasi kondisi objek yang alami, dengan peneliti sebagai instrumen utama. Data dikumpulkan dari berbagai sumber melalui teknik triangulasi, serta dianalisis secara induktif dengan fokus pada makna, bukan generalisasi (Nurdin & Hartati, 2019:42).

Menurut Bogdan dan Taylor (dalam Ruskarini, 2017:10), penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati; pendekatannya diarahkan pada latar dan individu secara holistik. Dengan menerapkan metode kualitatif pada penelitian ini, peneliti bertujuan untuk mengkaji secara mendalam penerapan sistem merit dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi bagaimana sistem merit dijalankan, hambatan yang dihadapi dalam implementasinya, serta upaya-upaya yang telah dilakukan oleh instansi untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja ASN melalui prinsip merit.

Data yang dikumpulkan bersifat naratif dan mendalam guna menangkap makna serta konteks sosial yang tidak dapat dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif. Penelitian kualitatif bersifat dinamis dan terbuka terhadap munculnya fenomena baru di lapangan yang sesuai dengan prinsip alami dari pendekatan ini (Simangungsong, 2017:190). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2016:225) bahwa teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh informasi secara sistematis dari sumber data yang relevan.

Dalam penelitian kualitatif, pemilihan informan secara purposive menjadi strategi yang umum digunakan untuk memperoleh data yang kaya dan mendalam. Menurut Patton (2015), purposive sampling adalah pemilihan sengaja terhadap kasus-kasus yang dianggap paling relevan dan mampu memberikan informasi penting terkait fenomena yang diteliti. Dengan cara ini, peneliti dapat fokus pada individu atau kelompok yang memiliki pengalaman atau pengetahuan khusus mengenai penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Informan dalam penelitian ini dipilih secara purposive, yaitu orang-orang yang dianggap memahami dan terlibat langsung dalam pelaksanaan sistem merit di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang. Berdasarkan kriteria tersebut, informan dalam penelitian ini berjumlah 15 orang, yang terdiri dari pejabat pengambil kebijakan hingga pegawai yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia di instansi tersebut. Penelitian ini dilaksanakan selama 20 hari dari tanggal 5 Januari – 25 Januari 2025.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis penerapan sistem merit di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang Peraturan Menteri Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara dan Teori menurut Halim (2020:13) mengelompokkan penerapan sistem merit melalui empat dasar atau dimensi, yakni

1. Kualifikasi Pegawai
2. Kompetensi Pegawai
3. Kinerja Pegawai
4. Prestasi Kinerja Pegawai

#### **3.1 Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen PNS di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang**

Dimensi Kualifikasi Pegawai, Kualifikasi pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dengan jabatan yang diemban. Meskipun beberapa pegawai memiliki kualifikasi yang baik, masih terdapat pegawai yang menduduki jabatan teknis tanpa latar belakang pendidikan yang sesuai. Hal ini mengakibatkan kesulitan dalam menjalankan tugas-tugas yang memerlukan

keahlian khusus. Sebagai contoh, beberapa kepala bidang di dinas ini berasal dari latar belakang pendidikan yang tidak relevan dengan tugas mereka, seperti ilmu hukum, yang tentunya tidak memberikan pemahaman yang cukup dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan sistem merit dalam hal kualifikasi pegawai masih perlu ditingkatkan, dengan penempatan pegawai yang lebih sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan mereka.

Dimensi Kompetensi Pegawai, Kompetensi pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang juga menjadi perhatian utama dalam penerapan sistem merit. Kompetensi pegawai dibagi menjadi beberapa kategori, termasuk kompetensi teknis, manajerial, sosial, dan intelektual. Hasil observasi menunjukkan bahwa kompetensi teknis pegawai masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal pelatihan dan pengembangan keterampilan yang relevan dengan tugas mereka. Meskipun ada beberapa pegawai yang menunjukkan inisiatif untuk mengikuti pelatihan, jumlahnya masih tergolong rendah. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan anggaran dan kurangnya dorongan untuk mengembangkan diri. Oleh karena itu, penting bagi dinas untuk menyediakan lebih banyak kesempatan pelatihan dan pengembangan kompetensi agar pegawai dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

Dimensi Kinerja Pegawai, Kinerja pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang masih bervariasi. Meskipun ada pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik, banyak juga yang masih perlu meningkatkan kualitas kerja mereka. Hal ini terlihat dari hasil kerja yang belum sepenuhnya optimal, terutama dalam hal penyelesaian tugas di lapangan. Kualitas kerja pegawai sering kali dipengaruhi oleh pemahaman yang kurang terhadap tugas yang diemban, serta kurangnya inisiatif untuk mencari informasi dan pelatihan yang relevan. Oleh karena itu, perlu ada evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja pegawai, serta penguatan sistem penilaian kinerja yang lebih objektif dan transparan.

Dimensi Prestasi Kerja Pegawai, Prestasi kerja pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang dapat diukur melalui beberapa indikator, seperti hasil kerja, pengetahuan terhadap pekerjaan, inisiatif, kecakapan mental, sikap, dan disiplin waktu. Hasil wawancara menunjukkan bahwa meskipun ada pegawai yang menunjukkan prestasi yang baik, masih banyak yang perlu meningkatkan kinerja mereka. Kedisiplinan waktu juga menjadi salah satu faktor penting dalam prestasi kerja. Masih terdapat pegawai yang sering terlambat atau tidak mengikuti apel pagi, yang menunjukkan bahwa kedisiplinan waktu perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, perlu ada upaya untuk memperbaiki sikap dan disiplin pegawai agar dapat mencapai prestasi kerja yang lebih baik.

### **3.2 Penilaian Sistem Merit dalam Manajemen PNS di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang**

Penilaian sistem merit ditinjau dari 8 (delapan) aspek yang tertuang di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, yakni Perencanaan Kebutuhan; Pengadaan Pegawai; Pengembangan Karier; Promosi dan Mutasi; Manajemen Kinerja; Penggajian, Penghargaan, Disiplin; Perlindungan Pelayanan; Sistem Informasi.

## **1. Perencanaan Kebutuhan**

Perencanaan kebutuhan pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang sudah berjalan dengan cukup baik. Dinas telah mengajukan perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan prosedur yang berlaku. Namun demikian, kendala tetap ada, khususnya terkait dengan belum terpenuhinya formasi pegawai yang diajukan. Hal ini disebabkan karena dalam beberapa tahun terakhir, formasi untuk jabatan teknis yang dibutuhkan belum dibuka.

## **2. Pengadaan Pegawai**

Proses pengadaan pegawai di Indonesia saat ini sudah berjalan dengan baik, lebih transparan, akuntabel, dan minim kecurangan. Seleksi benar-benar menekankan pada kemampuan para calon pegawai. Terkait Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang, formasi untuk jabatan teknis belum dibuka dalam beberapa waktu terakhir. Namun, jika formasi tersebut tersedia ke depan, besar kemungkinan proses pengadaannya akan berlangsung sesuai prosedur yang baik dan terbuka.

## **3. Pengembangan Karier Pegawai**

Pengembangan karier di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang masih belum optimal. Hal ini sejalan dengan penjelasan dari BKPPD Kota Kupang yang menyebutkan bahwa pengembangan karier seharusnya diawali dengan penilaian kompetensi. Namun, pelaksanaannya baru menjangkau Sebagian pada posisi administrator dan pengawas, dan bahkan belum menyentuh seluruh pegawai di posisi tersebut. Kondisi lebih memprihentikan lagi terjadi pada pegawai pelaksana, di mana penilaian kompetensi dilakukan terakhir padad tahun 2019. Selain itu juga, keterbatasan anggaran juga menjadi kendala besar, khususnya dalam mendukung keikutsertaan pegawai dalam kegiatan pengembangan kompetensi seperti diklat dan seminar. Akibatnya, masih terdapat pegawai yang telah menempati jabatan tertentu namun belum mengikuti Diklat PIM sesuai ketentuan yang berlaku, termasuk di Dinas KOMunikasi dan Informatika Kota Kupang ini sendiri.

## **4. Promosi dan Mutasi**

Promosi dan mutasi PNS pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang masing belum tergolong baik. Dalam promosi dan mutasi yang ada di Dinas KOMunikasi dan Informatika Kota Kupang belum seluruhnya memperhatikan latar belakang pendidikan pegawai yang berimplikasi pada pegawai yang ditempatkan pada jabatan teknis tertentu tidak memiliki kesesuaian dengan kompetensi dan keahlian yang ada.

## **5. Manajemen Kinerja**

Seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Kupang, termasuk Dinas Komunikasi dan Informatika, telah menerapkan manajemen kinerja yang berbasis sistem. Namun, dalam pelaksanaannya, implementasi manajemen kinerja tersebut masih belum berjalan secara optimal. Salah satu kendala utama yang dihadapi adalah stabilitas sistem yang masih rendah, seperti gangguan pada jaringan dan server, yang berdampak pada keterlambatan proses penilaian kinerja. Selain itu, hambatan lainnya berasal dari sumber daya manusia, khususnya pegawai dengan usia lanjut, yang masih mengalami kesulitan dalam mengoperasikan sistem berbasis teknologi akibat keterbatasan kemampuan dan pemahaman terhadap penggunaan sistem digital. Hal ini sejalan dengan temuan Ranasinghe, dkk (2024) bahwa orang-orang yang lebih tua menghadapi berbagai tantangan dalam menerima dan menggunakan teknologi baru, termasuk keterbatasan fisik dan kognitif, serta kurangnya pengalaman teknologi

## **6. Penggajian, Penghargaan, Disiplin**

Proses penggajian di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang telah berjalan dengan baik. Hal ini karena mekanisme penggajian dan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) telah diatur secara jelas dalam regulasi yang berlaku. Pemberian TPP sendiri mengacu pada Peraturan Walikota Nomor 92 Tahun 2020 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Kupang, yang menetapkan tiga kriteria utama, yaitu kelompok jabatan, penilaian kinerja berdasarkan SKP dan perilaku kerja, serta pertimbangan objektif lainnya.

## **7. Perlindungan Pelayanan**

Aspek perlindungan pelayanan bagi PNS di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang sudah baik. Menurut Szczepańska-Woszczyzna dan Kuźniar (2019), perlindungan dalam pelayanan publik, termasuk pelayanan hukum, harus mencakup keamanan informasi sebagai bentuk perlindungan hak-hak warga negara terhadap potensi penyalahgunaan data dan informasi pribadi. Penilaian terhadap sistem keamanan informasi menjadi bagian penting dalam menjamin keandalan serta akuntabilitas pelayanan hukum dalam administrasi publik. Dibuktikan dengan adanya perlindungan yang diberi langsung dari Pemerintah Kota Kupang dan pada bantuan hukum serta kesejahteraan.

## **8. Sistem Informasi**

Penerapan sistem informasi dalam mendukung sistem merit di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang masih tergolong kurang optimal. Hal ini turut dirasakan oleh para pegawai yang menilai bahwa sistem informasi yang digunakan di dinas tersebut sudah tertinggal jika dibandingkan dengan daerah lain yang telah lebih maju dalam pemanfaatan teknologi informasi untuk manajemen kepegawaian.

### **3.3 Upaya yang dilakukan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang dalam Melaksanakan Percepatan Sistem Merit**

Adapun beberapa upaya yang telah dilaksanakan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang dalam mendukung percepatan sistem merit antara lain sebagai berikut:

#### **1. Tekad dan Integritas dari Pimpinan Dalam Mendukung Pengembangan Kompetensi**

Dalam melaksanakan percepatan sistem merit, Dinas Komunikasi dan Informatika juga sangat turut berperan. Dengan adanya komitmen pimpinan-pimpinan yang menaungi dinas tersebut harus tetap mendukung upaya percepatan pelaksanaan sistem merit dalam mengatur dan mengelola pegawai dengan ideal. salah satu bentuk upaya percepatan penerapan sistem merit di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang adalah melalui dukungan pimpinan terhadap pengembangan kompetensi pegawai. Pimpinan di dinas tersebut menunjukkan komitmen yang kuat dengan memberikan dorongan kepada pegawai yang memiliki inisiatif untuk meningkatkan wawasan dan kemampuan mereka. Namun demikian, tidak semua bentuk pengembangan kompetensi dapat diberikan dari dinas secara penuh dengan meilahrt keterbatasan anggaran yang dimiliki.

#### **2. Aktif mengambil Peran dalam Kegiatan Manajemen PNS**

Dengan mendorong percepatan pelaksanaan sistem merit, pastinya Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang harus aktif dalam kegiatan yang berhubungan dengan

manajemen PNS, dengan tetap berada pada konsep-konsep yang ada pada sistem merit. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang menunjukkan peran yang aktif dalam mendukung percepatan penerapan sistem merit melalui pengelolaan manajemen ASN. Hal ini terlihat dari keterlibatan mereka dalam penyusunan Analisis Jabatan (anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) sebagai dasar perencanaan kebutuhan, guna memastikan terpenuhinya jumlah dan jenis jabatan yang sesuai. Selain itu, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian juga memberikan dukungan penuh terhadap pengembangan karier pegawai, termasuk dalam proses promosi dan mutasi, selama hal tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Komitmen terhadap profesionalisme juga tercermin dalam penegakan disiplin pegawai, yang menjadi salah satu aspek penting dalam penilaian sistem merit.

### **3. Memberikan Pemahaman Kepada Pegawai Terkait Sistem Merit**

Memberikan pemahaman terkait sistem merit kepada para pegawai merupakan salah satu upaya untuk percepatan pelaksanaan sistem merit. Bahwa pengetahuan tentang sistem merit tergolong kurang. Untuk mengatasi dan mempercepat penerapan sistem merit, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang berupaya untuk selalu memberikan pemahaman dan penyampaian informasi tentang sistem merit pada setiap kesempatan, seperti dalam rapat-rapat internal dan juga berkunjung ke ruang kerja pegawai di bidang lain.

### **4. Pimpinan sebagai Figur dan Panutan Dalam Mendorong Pegawai Untuk Lebih Disiplin**

Dalam Meningkatkan Kinerja dan Manajemen Waktu dalam Mendorong Percepatan Pelaksanaan Sistem Merit. Langkah berikutnya yang dilakukan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang yakni, lewat keteladanan yang diperlihatkan kepada seluruh pegawai di dinas tersebut. keteladanan pimpinan menjadi salah satu langkah yang diambil oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang dalam mendorong percepatan penerapan sistem merit. Para pimpinan di lingkungan dinas secara konsisten berusaha menjadi contoh yang baik, khususnya dalam hal kedisiplinan dan etos kerja, guna mendorong peningkatan kinerja pegawai. Keteladanan dalam hal disiplin, misalnya, ditunjukkan melalui ketepatan waktu dalam mengikuti kegiatan seperti jam masuk dan pulang kantor, serta kehadiran dalam apel pagi dan sore. Sementara itu, semangat kerja tercermin dari sikap pimpinan yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan serius dan penuh komitmen, sehingga mampu memberikan dorongan positif bagi pegawai lainnya.

### **5. Aktif Melakukan Koordinasi dengan Instansi Pemerintah Lain Demi Pengoptimalan Pelaksanaan Kebijakan Sistem Merit**

Usaha yang berikut adalah aktif menjalani komunikasi dan koordinasi dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lain, dalam hal ini Badan Kepegawaian, Pendidikan, Pelatihan. upaya komunikasi yang dibangun oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang dengan berbagai instansi pemerintahan telah membawa dampak yang konstruktif. Komunikasi yang dijalin tidak sekadar menjadi sarana bertukar informasi, tetapi juga

menjadi jembatan kolaborasi yang saling menguatkan dalam upaya membenahi sistem kepegawaian. Salah satu hasil nyata dari komunikasi tersebut adalah diperolehnya informasi mengenai sistem informasi terbaru, yang secara langsung berkontribusi pada percepatan implementasi sistem merit. Langkah ini mencerminkan pendekatan yang lebih humanis dalam manajemen ASN, di mana keterbukaan, kerja sama, dan kepercayaan antarinstansi menjadi fondasi dalam membangun tata kelola birokrasi yang lebih adil dan profesional.

### **3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan sistem merit di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang belum terlaksana secara maksimal. Hal ini tercermin dari sejumlah jabatan teknis yang masih diisi oleh pegawai yang tidak memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya. Selain itu, proses pengembangan karier dan pelatihan pegawai belum berjalan secara sistematis dan berkelanjutan. Ketidaksiharian antara posisi jabatan dan kompetensi pegawai ini menjadi indikator lemahnya implementasi prinsip meritokrasi.

Jika dibandingkan dengan hasil penelitian Nurlin Lasambo dkk. (2023), sistem merit yang dijalankan di Dinas Kominfo Kota Kupang belum sepenuhnya mendukung prinsip keadilan dan kesetaraan sebagaimana mestinya. Penempatan pegawai masih dipengaruhi oleh faktor non-merit, seperti kedekatan personal dan bukan berbasis pada kompetensi yang terukur.

Lebih lanjut, hasil temuan ini sejalan dengan penelitian Firman dkk. (2023) yang mengungkap bahwa keberhasilan sistem merit sangat ditentukan oleh tersedianya pemetaan kompetensi dan sistem informasi kepegawaian yang andal. Dalam konteks Dinas Kominfo Kota Kupang, sistem informasi kepegawaian sudah mulai dibangun, tetapi belum dimanfaatkan secara optimal dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis data ASN.

Dibandingkan dengan Halifa Nurnadhifa dan Lilie Syahrina (2021) yang menunjukkan keberhasilan sistem merit di Kementerian Keuangan karena adanya komitmen pimpinan dan penilaian kinerja berbasis kompetensi, kondisi di Dinas Kominfo menunjukkan bahwa lemahnya komitmen pimpinan dan minimnya evaluasi kinerja menjadi faktor penghambat utama. Promosi dan mutasi pegawai belum sepenuhnya dilakukan secara terbuka dan berdasarkan prinsip merit, tetapi masih bersifat administratif dan tertutup.

Temuan ini juga selaras dengan studi Anggita Chairiah dkk. (2020) yang menyatakan bahwa penerapan sistem merit di Indonesia umumnya masih bersifat formalitas dan belum menyentuh perbaikan substantif dalam manajemen ASN, terutama dalam aspek penempatan, promosi, dan pengembangan karier.

Sebagai tambahan, studi Teguh Dinanta Saputra (2023) di Kementerian Hukum dan HAM menegaskan pentingnya pengawasan dan evaluasi berkelanjutan oleh KASN untuk memastikan bahwa sistem merit berjalan sesuai prosedur. Dalam konteks Kota Kupang, peran pengawasan eksternal masih minim dan belum mampu mendorong perbaikan secara menyeluruh.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi sistem merit sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci, antara lain: Kesesuaian kualifikasi dan kompetensi dengan jabatan, Komitmen dan integritas pimpinan, Penguatan sistem informasi ASN, dan Mekanisme pengawasan yang tegas dan konsisten. Untuk mencapai penerapan sistem merit yang optimal, Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang perlu melakukan perbaikan menyeluruh mulai dari perencanaan kebutuhan ASN, pelaksanaan rekrutmen terbuka, hingga sistem

pengembangan karier berbasis kompetensi..

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang didapatkan penulis di lapangan selama masa penelitian maka dapat disimpulkan bahwa Dalam penerapan sistem merit pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang dapat dikatakan masih kurang baik. Ini dibuktikan dengan 9 (sembilan) dari 13 (tiga belas) indikator yang teliti dari kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan prestasi yang menjadi dasar sistem merit masih berada pada kategori kurang baik. Selain itu juga, peneliti melakukan analisis terkait 8 aspek ini didapatkan 4 (empat) dari 8 (delapan) aspek tersebut masih tergolong belum mencukupi dan kurang baik. Faktor pendukung yang cukup menonjol dalam penerapan sistem merit adalah adanya dukungan dan komitmen kuat dari pimpinan. Akan tetapi sejumlah hambatan juga masih ada. Diantaranya adalah kebutuhan kompetensi teknis dinas, rendahnya pemahaman pegawai terhadap substansi kebijakan sistem merit, keterbatasan anggaran fasilitas, serta minimnya inisiatif individu dalam mengembangkan kapasitas dan kompetensi diri. Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang dalam mendorong dan mendukung pelaksanaan percepatan sistem merit lewat pimpinan dengan menjaga komitmen untuk memberikan dukungan dengan langsung memberikan tindakan dan teladan bagi para pegawai dalam pengembangan kompetensi pegawai, kedisiplinan dan peningkatan kinerja, keaktifan dalam setiap kegiatan manajemen PNS, koordinasi dengan instansi pemerintah lain, serta memberikan pemahaman lebih mendalam terkait kebijakan sistem merit kepada pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Kupang.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah saja yakni di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Kupang di Provinsi Nusa Tenggara Timur.

**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 Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Kupang di Provinsi Nusa Tenggara Timur untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

#### V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Kupang di Provinsi Nusa Tenggara Timur beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

#### VI. DAFTAR PUSTAKA

Chairiah, Anggita, Ariski S, Agus Nugroho, and Adi Suhariyanto. (2020). Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator* 16(3): 383–400.

Elsevier. (2024). *Human Resource Management Review (HRMR)*.  
<https://www.sciencedirect.com/journal/human-resource-management-review>

Firman, F., Sholeh, C., Supriyadi, H., & Karniya, H. D. (2023). Efektivitas penerapan sistem merit

- berbasis digital dalam manajemen aparatur sipil negara di Provinsi Kepulauan Riau. *Ministrate: Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*, 5(4).  
<https://doi.org/10.15575/jbpd.v5i4.29264>
- Lasambo, N., Otoluwa, S. N. U., & Moonti, R. M. (2023). Efektivitas penerapan sistem merit terhadap prinsip keadilan dan kesetaraan dalam manajemen PNS. *Jembatan Hukum: Kajian Ilmu Hukum, Sosial dan Administrasi Negara*, 2(1). <https://doi.org/10.62383/jembatan.v2i1.1226b>
- Liamputtong, P. (2020). *Qualitative Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Nurdin, M., & Hartati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*. Medan: Perdana Publishing.
- Nurnadhifa, H., & Syahrina, L. (2021). Implementasi sistem merit dalam manajemen pegawai negeri sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Widya Manajemen*, 3(2), 138–149.  
<https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v3i2.1693>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Ranasinghe, T., Grosse, E.H., Glock, C.H., & Jaber M.Y (2024). *Never too late to learn: Unlocking the potential of aging workforce in manufacturing and service industries Volume 270, April 2024, 109193* <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109193>
- Ruskarini, D. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Simangunsong, F. (2017). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Szczepańska-Woszczyzna, K., & Kuźniar, T. (2019). Information security assessment in public administration. *Computers & Security*, 87, 101571.  
<https://doi.org/10.1016/j.cose.2019.101571>
- Tandirerung, R., & Amalia. (2022) R. Promotion Management Through A Merit System In The Education and Training Personnel Agency, Mamasa Regency, West Sulawesi Province