

**EVALUASI PENERAPAN KEBIJAKAN
SISTEM MERIT BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA
KABUPATEN SOLOK
PROVINSI SUMATERA BARAT**

Nabil Alghaniyyu Ijlal Zaim

NPP. 32.0133

Asdaf Kabupaten Solok, Provinsi Sumatera Barat

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: 32.0133@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Citra Firmadhani, S.IP, M.Tr.I.P

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): The background of this thesis is the significant increase in the Merit System Index in Solok Regency, which rose from 166 (categorized as poor) to 252.5 (categorized as good) compared to the previous year. **Purpose:** This research aims to evaluate the implementation of the merit system policy for civil servants and to identify the challenges faced by the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Solok Regency. **Method:** Data collection was carried out through observation, interviews, and documentation. The data analysis technique used was thematic analysis, followed by data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The evaluation of the merit system policy implementation was based on the eight assessment aspects of the merit system outlined in the Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. **Results/Findings:** The results show that the implementation of the merit system policy for civil servants at BKPSDM Solok Regency has been well-executed in several aspects, particularly in workforce planning and civil servant recruitment. However, there are still challenges in career development, promotion and rotation, as well as optimization of the personnel information system. **Conclusion:** The implementation of the merit system policy for civil servants at BKPSDM Solok Regency has been generally successful. Nevertheless, strategic measures are needed to accelerate the ratification of supporting regulations, enhance information system integration, and strengthen the capacity of civil servants to ensure a more effective and sustainable application of the merit system.

Keywords: Evaluation, Merit System, Civil Servants

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Hal yang melatarbelakangi penulisan skripsi ini adalah Indeks Sistem merit di Kabupaten Solok meningkat secara signifikan dari tahun sebelumnya yaitu 166 (kategori buruk) menjadi 252,5 (kategori baik). **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui evaluasi kebijakan sistem merit bagi PNS dan mengetahui hambatan apa saja yang dihadapi oleh BKPSDM Kabupaten Solok. **Metode:** Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik dan dilanjutkan dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk mengetahui evaluasi penerapan kebijakan sistem merit bagi PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok ini menggunakan delapan (8) aspek penilaian sistem merit dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. **Hasil:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kebijakan sistem merit bagi PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok telah terlaksana dengan baik dalam beberapa aspek, terutama dalam perencanaan kebutuhan dan pengadaan ASN. Namun, masih terdapat tantangan yang perlu diatasi dalam aspek pengembangan karier, promosi dan mutasi, serta optimalisasi sistem informasi kepegawaian. **Kesimpulan:** Penerapan kebijakan sistem merit bagi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok telah terlaksana dengan baik, namun masih diperlukan langkah strategis untuk mempercepat pengesahan regulasi pendukung, meningkatkan integrasi sistem informasi, serta memperkuat kapasitas ASN agar penerapan sistem merit dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Evaluasi, Sistem Merit, PNS

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berjalannya birokrasi di sebuah negara tidak luput dari peran aparatur negara di dalamnya. Sebagai salah satu unsur penggerak birokrasi, elemen sumber daya manusia (SDM) aparatur menjadi hal yang penting untuk terus dikembangkan karena performa dan kapasitas instansi pemerintah sangat dipengaruhi oleh kapasitas aparturnya (Setyono, 2014). Untuk menciptakan aparatur yang berdaya guna dalam menjalankan tugas maka diperlukan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang dapat mengoptimalkan potensi pegawai, meningkatkan produktivitas, dan kualitas kerja yang dapat dilihat berdasarkan kualifikasi, kompetensi, serta kinerja pegawai. Pemerintah berupaya untuk membenahi pengelolaan aparatur negara melalui sistem merit. Penerapan sistem merit untuk pengelolaan sumber daya aparatur tertuang pada UU No. 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara. Sistem merit merupakan bentuk manajemen PNS berdasar atas kualifikasi, kinerja, serta kompetensi yang

wajar dan adil dengan tidak membedakan dari latar belakang agama, warna kulit, politik, ras, jenis kelamin, status pernikahan, asal-usul, kesehatan, atau umur.

Perencanaan, pengadaan, pengembangan karir, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan dan disiplin, perlindungan dan pelayanan, serta sistem informasi merupakan delapan aspek penilaian yang digunakan dalam mengevaluasi implementasi sistem merit. Berdasarkan delapan aspek penilaian tersebut, nilai pelaksanaan Sistem Merit di Kabupaten Solok Tahun 2023 sebesar 252,2 berada pada kategori III (nilai 250-324) sebutan baik dengan peringkat 9 dari 19 kota/kabupaten di Sumatera Barat . Pemerintah Kabupaten Solok berhasil memperbaiki Indeks Sistem merit secara signifikan dari tahun sebelumnya yaitu 166 (buruk) menjadi 252,5 (baik) sehingga Pemerintah Kabupaten Solok menerima penghargaan Anugerah Meritokrasi untuk tahun 2023 dengan kategori baik dalam penerapan Sistem Merit serta kualitas Pengisian Jabatan Tinggi Pratama dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).

Hasil penilaian ini mengindikasikan mekanisme sistem merit yang diterapkan di Kabupaten Solok sudah baik dan sesuai dengan alur yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan terkait. Namun, pada kenyataannya masih terdapat beberapa PNS yang ditempatkan pada jabatan yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan kompetensi yang dimiliki pegawai terkait. Alhasil, terdapat ketidaksesuaian kualitas pegawai dengan jabatan yang diemban. Penelitian Marhaeni (2015), mengungkapkan bahwa ketidaksesuaian antara pekerjaan dengan pendidikan yang dimiliki (*mismatch*), mencerminkan pekerja tidak dapat bekerja secara optimal dalam bidang pekerjaannya karena tidak didukung oleh pendidikan atau keahlian yang diperlukan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait evaluasi penerapan kebijakan sistem merit bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kabupaten solok, dengan harapan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi perbaikan dan peningkatan penerapan sistem merit sehingga dapat berjalan lebih efektif.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Penerapan sistem merit merupakan salah satu langkah strategis dalam reformasi birokrasi untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang profesional, adil, dan bebas dari diskriminasi. Di tingkat nasional, implementasi sistem merit telah diatur dalam berbagai regulasi seperti UU No. 5 Tahun 2014 dan PermenPAN-RB No. 40 Tahun 2018. Pemerintah

Kabupaten Solok menunjukkan kemajuan signifikan dalam penerapan sistem merit, yang tercermin dari peningkatan nilai indeks sistem merit dari kategori buruk (166) menjadi kategori baik (252,5) pada tahun 2023. Peningkatan ini memperoleh penghargaan berupa Anugerah Meritokrasi dari Komisi ASN.

Namun, meskipun hasil penilaian menunjukkan kemajuan, terdapat kesenjangan dalam implementasi di tingkat praktis. Salah satunya adalah masih adanya pegawai yang menempati posisi jabatan yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan kompetensi yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip meritokrasi belum sepenuhnya dijalankan dalam proses pengisian jabatan, terutama dalam aspek kesesuaian antara kualifikasi individu dengan tugas jabatan yang diemban. Kondisi ini menimbulkan potensi mismatch (ketidaksesuaian antara pekerjaan dan pendidikan), yang berisiko menurunkan motivasi serta efektivitas kinerja pegawai. Penelitian terdahulu juga menegaskan bahwa ketidaksesuaian latar belakang pendidikan terhadap jenis pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Meskipun sistem merit telah diterapkan, masih terdapat hambatan struktural dan operasional dalam optimalisasi delapan aspek sistem merit, terutama pada aspek pengembangan karier, promosi mutasi, dan manajemen kinerja.

Dengan demikian, terdapat *gap* antara regulasi dan implementasi sistem merit di lapangan, khususnya di lingkungan BKPSDM Kabupaten Solok. Hal inilah yang menjadi dasar perlunya dilakukan evaluasi mendalam terhadap penerapan kebijakan sistem merit di BKPSDM Kabupaten Solok sehingga dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan aktual dan merumuskan rekomendasi kebijakan yang lebih adaptif dan aplikatif.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu dalam konteks Sistem Merit. Penelitian pertama oleh Lisa Nurmaya, Rury Febrina (2021) dalam *Journal of Governance Innovation* Volume 3 No.1 halaman 73-88 yang berjudul “Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen ASN di Kabupaten Kampar” menunjukkan bahwa untuk melihat kualitas pada aparatur dari suatu organisasi dapat dilihat dari kualitas dalam proses rekrutmen yang ada. Hasil penelitian ini menyatakan ada beberapa indikator pelaksanaan aturan merit sistem yang terkait dengan pelaksanaan rekrutmen yaitu: (1) perencanaan yang tertata dan teratur yang dilakukan melalui teknik rekrut merekrut yang kreatif dan inovatif, (2) setiap calon seleksi ikut berperan serta harus memiliki tanggung jawab dan dijelaskan dengan baik, (3) pelaksanaan sistem rekrutmen mengaitkan peserta yang memiliki kemampuan dan menjadi

sumber yang sesuai dalam pelaksanaan rekrutmet agar mampu menampung semua masyarakat dari berbagai golongan, (4) setiap calon seleksi diberi perlakuan yang adil tidak memedulikan latar belakang dia dari ras mana (5) rekrutmen dilaksanakan pada pengetahuan, kemampuan dan keahlian berdasarkan persaingan yang terbuka dan adil terhadap segala orang untuk mendapatkan kesetaraan pada kesempatan yang ada, (6) pelaksanaan prosedur pada seleksi dapat dilaksanakan guna menegaskan calon yang memiliki kemampuan dan tepat dalam memperoleh posisi di pekerjaan yang tepat sesuai kemampuannya, (7) staf yang diterima patut terlindungi dari berbagai sikap spesial karena suatu hal atau adanya sikap pembohongan untuk tujuan perpolitikan.

Penelitian kedua oleh Dika Acmin Perdana (2021) yang berjudul “Pelaksanaan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh” menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem merit dalam manajemen aparatur sipil di BKPSDM Kabupaten Pidie Jaya secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik, namun belum optimal karena masih terdapat hambatan pada dimensi sumber daya.

Penelitian ketiga oleh Teguh Dinata Saputra (2023) dalam Jurnal Ilmiah Indonesia Vol. 8, No. 3 halaman 2064-2074 yang berjudul “Efektivitas Penerapan Sistem Merit Dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara Pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia)” menunjukkan bahwa kerjasama antara ASN dengan seluruh kementerian, lembaga, pemerintah pusat dan daerah sangat penting untuk mewujudkan sistem merit yang sukses di Indonesia. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Efektifitas dari penerapan serta peningkatan kompetensi ASN melalui sistem merit memerlukan komitmen serta tanggungjawab bersama dari seluruh unit yang mendukung suksesnya penerapan sistem merit dilaksanakan. Pelunya strtategi jangka panjang serta jangka pendek yang sudah semestinya dirancang untuk bisa memperbaiki birokrasi yang ada di Indonesia menjadi salah satu langkah awal untuk bisa mengoptimalkan penerapan sistem merit di Indonesia.

Penelitian keempat oleh Denny Kuswara, Ima Mayasari (2023) yang berjudul “Implementasi Manajemen PNS Berbasis Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Struktural Pegawai Di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta” menunjukkan bahwa mplementasi yang dilakukan dalam proses manajemen PNS berbasis merit system dalam penempatan pegawai terlebih dahulu dengan mengidentifikasi terkait bagaimana strategi organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasinya melalui berbagai pengamatan terhadap beberapa dokumen pedoman manajemen PNS serta peraturan

perundangan yang mengatur tentang pengisian dalam jabatan bagi PNS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta menggunakan hasil Assesment Centre sebagai bahan kebijakan bagi stakeholders untuk dapat mengurangi ketidaksesuaian antara profil kompetensi pegawai dengan tugas yang akan diemban.

Penelitian kelima oleh Lisdiana , Eva Novaria , Eka Tindyka Herni (2023) yang berjudul “Analisis Penerapan Sistem Merit Pada Balai Pemasyarakatan Kelas I Palembang” menunjukkan bahwa Bapas Kelas I Palembang telah menerapkan sistem merit dalam manajemen ASN dalam setiap siklus manajemen SDM mulai dari proses seleksi dan penempatan pegawai, manajemen kinerja pegawai, pemberian penghargaan terhadap pegawai, dan pengembangan pegawai, akan tetapi belum optimal. Penelitian ini menunjukkan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN pada Bapas Kelas I Palembang belum optimal dikarenakan faktor – faktor berikut: (1) Budaya organisasi dalam pengisian jabatan struktural dan penilaian kinerja belum sepenuhnya memperhatikan substansi hukum / syarat-syarat jabatan (2) Belum tersedianya sarana untuk mendukung pelaksanaan sistem merit seperti assessment center berbasis teknologi informasi dan kebijakan internal terkait pola karier dan perlindungan pegawai.

1.4 Pernyataan Kebaruan Karya Ilmiah

Kebaharuan ilmiah dari penelitian ini adalah terletak pada fokus penelitian. Beberapa penelitian terkait sebelumnya membahas penerapan sistem merit tetapi hanya berfokus pada implementasinya tanpa evaluasi terhadap aspek penilaian sistem merit itu sendiri. Sedangkan penelitian ini mengkaji tentang bagaimana evaluasi penerapan sistem merit yang terlaksana di BKPSDM Kabupaten Solok jika dibandingkan dengan aspek kriteria penilaian sistem merit pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN yang terdiri dari delapan aspek yaitu : (1) perencanaan kebutuhan (2) pengadaan (3) pengembangan karier (4) promosi dan mutasi (5) manajemen kinerja (6) penggajian, penghargaan dan disiplin; (7) perlindungan dan pelayanan dan (8) sistem informasi.

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan evaluasi kebijakan sistem merit bagi PNS dan mengetahui hambatan apa saja yang dihadapi oleh BKPSDM Kabupaten Solok.

II. METODE PENELITIAN

Menurut Simangunsong (2017), pendekatan penelitian adalah pengambilan data secara ilmiah dengan tujuan dan kegunaan spesifik seringkali menjadi tantangan, karena memperoleh data yang langsung valid dalam penelitian bisa sulit. Oleh karena itu, data yang telah dikumpulkan sebelum validasinya diketahui dapat diuji melalui pengujian reliabilitas dan objektivitas. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deduktif. Menurut Sugiyono (2017), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, dipakai untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian menitikberatkan informasi yang akurat. Metode penelitian kualitatif, yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk mengeksplorasi kondisi objek yang alami dengan peneliti sebagai instrumen utama, menggabungkan beberapa sumber melalui triangulasi, serta menganalisis data secara induktif, dengan fokus pada makna daripada generalisasi (Nurdin, N., & Hartati, 2019). Model deduktif, yaitu teori sebagai alat penelitian sejak pemilihan dan penemuan masalah, pembangunan hipotesis, pengamatan di lapangan, hingga pengujian data. Model ini biasanya digunakan pada penelitian deskriptif kualitatif (Bungin & Burhan, 2008). Dalam metode penelitian kualitatif, data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dokumentasi, diskusi terfokus (*Focus Group Discussion*) dan disempurnakan dengan triangulasi (Wasistiono, S., dan Simangunsong, 2015).

Teknik yang digunakan untuk menentukan informan adalah teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti dan Teknik *Snowball sampling* yaitu teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar, Sugiyono (2019). Informan penelitian adalah berasal dari PNS BKPSDM Kabupaten Solok yang berjumlah 10 (sepuluh) orang.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik dan dilanjutkan dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk mengetahui evaluasi penerapan kebijakan sistem merit bagi PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok ini menggunakan delapan (8) aspek penilaian sistem merit dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti berfokus pada penerapan sistem merit terhadap PNS di lingkungan BKPSDM Kabupaten Solok. Penelitian ini berguna untuk mengetahui sejauh mana penerapan sistem merit sebagaimana yang dicanangkan oleh pemerintah pusat untuk dapat diterapkan di lingkungan pemerintahan daerah, khususnya di Pemerintahan Daerah Kabupaten Solok.

3.1 Evaluasi Penerapan Kebijakan Sistem Merit Bagi PNS di BKPSDM Kabupaten

Solok

Penilaian sistem merit didasarkan pada 8 (delapan) aspek atau indikator yang tertuang di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan aspek-aspek tersebut, hasil penilaian atau gambaran evaluasi penerapan kebijakan sistem merit pada BKPSDM Kabupaten Solok adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan Kebutuhan ASN

BKPSDM Kabupaten Solok telah melaksanakan perencanaan kebutuhan ASN secara sistematis, berbasis Anjab dan ABK, serta memperhatikan data proyeksi pensiun lima tahun ke depan. Perencanaan ini juga terintegrasi dengan visi dan arah pembangunan daerah, yang mencerminkan kepatuhan terhadap prinsip meritokrasi dan efisiensi birokrasi. Kerja sama lintas unit seperti dengan Bagian Organisasi juga menjadi indikator integrasi kebijakan yang baik.

b. Pengadaan ASN

Proses rekrutmen CPNS, PPPK, dan mutasi dilakukan secara terbuka, transparan, dan kompetitif. Pengumuman pengadaan dilakukan melalui media resmi dan prosesnya berdasarkan formasi dan kebutuhan riil. Penempatan pertama CPNS sesuai jabatan yang dilamar menunjukkan bahwa prinsip "*the right man in the right place*" sudah mulai diterapkan. Selain itu, pelaksanaan Latsar CPNS secara tepat waktu dan bermitra dengan lembaga pelatihan resmi menunjukkan keseriusan dalam pembinaan awal ASN.

c. Pengembangan Karier

Meskipun Kabupaten Solok telah memiliki SKJ untuk JPT dan profil pegawai berdasarkan asesmen, pengembangan karier masih menjadi aspek terlemah. Belum tersedianya SKJ untuk jabatan administrasi serta keterbatasan dalam realisasi program pelatihan dan manajemen talenta menjadi hambatan utama. Perbup terkait manajemen talenta belum disahkan, dan dana asesmen juga belum tersedia. Akibatnya,

pengembangan karier belum berjalan secara adil, terencana, dan berbasis kompetensi sebagaimana diamanatkan dalam sistem merit.

d. Promosi dan Mutasi

Proses promosi dan mutasi belum sepenuhnya berbasis merit karena masih mengandalkan SOP, SKP, dan rekomendasi atasan. Walaupun seleksi JPT telah dilakukan secara terbuka dan kompetitif, belum adanya sistem pola karier dan manajemen talenta yang utuh mengindikasikan belum terbangunnya sistem karier ASN yang berkelanjutan dan objektif. Hal ini berisiko menimbulkan subjektivitas dan stagnasi dalam pengembangan potensi ASN.

e. Manajemen Kinerja

Penilaian kinerja masih dilakukan satu kali setahun dan belum dilengkapi dengan monitoring triwulan atau sistem pengawasan yang ketat. Analisis permasalahan kinerja sudah ada dalam Renstra, tetapi tindak lanjutnya belum terdokumentasi secara sistematis. Ini menyebabkan keterbatasan dalam pembinaan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Idealnya, sistem kinerja harus menjadi acuan utama dalam setiap keputusan kepegawaian.

f. Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin

Sistem TPP telah dihubungkan dengan kehadiran dan kinerja melalui aplikasi Situnkin, namun integrasi dengan e-Kinerja masih belum berjalan. Penghargaan masih terbatas pada Satya Lencana dan kurang transparan dalam mekanismenya. Sementara itu, penegakan disiplin sudah dijalankan dengan mekanisme formal, namun data pelanggaran masih manual. Aspek ini menunjukkan perlunya sistem penghargaan yang lebih adil, indikator yang jelas, dan digitalisasi data disiplin untuk efektivitas kontrol internal.

g. Perlindungan dan Pelayanan ASN

BKPSDM telah menyediakan pendampingan hukum melalui KORPRI serta fasilitas administrasi kepegawaian. Namun, belum ada kebijakan perlindungan lokal yang lebih proaktif, seperti perlindungan terhadap pelaporan pelanggaran, pelecehan, atau tekanan kerja. Fasilitas pelayanan berbasis digital mulai dikembangkan, tetapi diperlukan penguatan kebijakan internal untuk melindungi ASN secara menyeluruh dari aspek hukum dan psikososial.

h. Sistem Informasi Kepegawaian

Kabupaten Solok telah mengimplementasikan sistem informasi seperti E-Kinerja, SIASN, dan aplikasi pendukung lain seperti Siabel dan Situnkin. Penggunaan sistem

informasi ini menunjukkan adanya komitmen digitalisasi kepegawaian. Namun, integrasi antar sistem belum sepenuhnya terwujud, sehingga pengambilan keputusan belum dapat dilakukan secara real-time dan menyeluruh. Diperlukan interoperabilitas sistem yang lebih kuat untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas manajemen ASN.

3.2 Hambatan Dalam Penerapan Kebijakan Sistem Merit Bagi PNS di BKPSDM

Kabupaten Solok

Setiap kebijakan tentunya memiliki tantangan dan hambatan tersendiri dalam penyelenggaraannya, termasuk kebijakan sistem merit. Namun hambatan dan tantangan tersebut akan menjadi bahan evaluasi memperbaiki dan mengurangi adanya kesalahan yang sama terjadi lagi sehingga kebijakan dapat berjalan lebih efektif sesuai dengan target yang ditetapkan. Berikut adalah hambatan yang terjadi dalam Penerapan Kebijakan Sistem Merit Bagi Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM Kabupaten Solok:

a. Belum adanya regulasi Pendukung sistem merit

Salah satu hambatan utama adalah belum tersusunnya Peraturan Bupati (Perbup) terkait manajemen talenta dan pola karier. Akibatnya, pengembangan karier ASN belum sepenuhnya berjalan sesuai prinsip sistem merit dan hanya mengacu pada regulasi nasional (Permenpan RB No. 22 Tahun 2021). Ketiadaan Perbup ini juga menghambat pelaksanaan suksesi, coaching, dan mentoring yang seharusnya menjadi bagian dari pembinaan pegawai.

b. Keterbatasan Anggaran dan Prioritas Pembangunan yang lain

Realisasi program pengembangan SDM, termasuk asesmen kompetensi dan pelatihan, sangat bergantung pada ketersediaan anggaran. Beberapa program sudah disusun namun belum terealisasi karena anggaran dialihkan ke sektor lain yang dianggap lebih prioritas oleh kepala daerah.

c. Sistem Informasi dan Pengelolaan Data yang Belum Optimal

Pengelolaan data pegawai, termasuk profil kompetensi dan data pelanggaran, masih dilakukan secara manual atau belum sepenuhnya terintegrasi melalui sistem digital. Misalnya, data pelanggaran disiplin masih disimpan dalam bentuk hardfile, dan penilaian kinerja belum transparan serta tidak memiliki indikator yang jelas, seperti dalam kasus pemilihan pegawai teladan.

d. Standarisasi Kompetensi Jabatan yang Belum Menyeluruh

Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) baru tersedia untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), sedangkan untuk jabatan administrasi belum ditetapkan secara resmi. Hal ini menyebabkan belum adanya pedoman dalam pengembangan, promosi, dan penempatan pegawai administrasi.

e. **Belum Optimalnya Analisis Kinerja dan Monitoring Implementasi**

Meskipun kontrak kinerja dan strategi penyelesaian masalah telah tercantum dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra), implementasinya belum didokumentasikan secara jelas. Monitoring pelaksanaan strategi penyelesaian masalah juga belum terlihat nyata.

f. **Penghargaan dan Perlindungan Pegawai yang Terbatas**

Penghargaan finansial bagi ASN saat ini tidak tersedia, dan penghargaan nonfinansial hanya terbatas pada Satya Lencana. Selain itu, belum ada kebijakan tambahan terkait perlindungan pegawai di luar yang diatur oleh regulasi nasional.

g. **Evaluasi dan Pelaporan yang tidak sesuai**

Penilaian kinerja melalui SKP hanya dilakukan satu kali dalam setahun, padahal sistem merit mensyaratkan evaluasi secara berkala (minimal per tiga bulan). Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme penilaian belum selaras dengan prinsip meritokrasi yang menekankan evaluasi berkala dan objektif.

3.3 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Penelitian ini mengungkapkan bahwa penerapan kebijakan sistem merit di BKPSDM Kabupaten Solok telah menunjukkan kemajuan signifikan, terutama dalam aspek perencanaan kebutuhan dan pengadaan ASN. Perencanaan dilakukan secara sistematis melalui Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, serta memperhatikan proyeksi kebutuhan ASN dalam lima tahun ke depan. Proses pengadaan pun telah dilaksanakan secara terbuka, kompetitif, dan berbasis sistem teknologi informasi, yang mencerminkan penerapan prinsip meritokrasi secara formal. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Lisa Nurmaya dan Rury Febrina (2021) yang menekankan pentingnya transparansi dalam rekrutmen ASN untuk menjamin kualitas sumber daya manusia. Namun, meskipun aspek administratif telah berjalan baik, tantangan besar masih ditemukan dalam pengembangan karier, promosi-mutasi, dan sistem informasi.

Pengembangan karier belum berbasis manajemen talenta karena belum tersedianya standar kompetensi jabatan secara menyeluruh dan belum tersusunnya Peraturan Bupati yang mengatur pola karier. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Marhaeni (2015) yang

menyatakan bahwa ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan motivasi pegawai. Dalam konteks ini, jurnal *Digitalised Talent Management in Public Sector* oleh Fauzian et al. (2024) menekankan bahwa manajemen talenta berbasis sistem digital terbukti mampu meningkatkan akurasi dan objektivitas dalam pengembangan karier ASN, seperti yang telah berhasil diterapkan di Provinsi Jawa Barat. Sementara itu, aspek promosi dan mutasi di Kabupaten Solok masih bergantung pada rekomendasi atasan dan belum sepenuhnya berbasis kompetensi yang objektif. Hal ini tidak mencerminkan prinsip sistem merit, sebagaimana dikritisi dalam jurnal *The Illusion of Meritocracy* oleh T.Zhang (2024), yang menyatakan bahwa proses seleksi ASN di Indonesia kerap terjebak dalam praktik koneksi dan patronase meskipun secara formal tampak mengikuti sistem merit.

Manajemen kinerja juga belum optimal karena penilaian kinerja hanya dilakukan setahun sekali dan belum terintegrasi dengan sistem pengambilan keputusan secara menyeluruh. Selain itu, sistem penghargaan dan sanksi belum berjalan secara transparan dan objektif. Perlindungan ASN pun belum diatur dalam regulasi lokal, meskipun layanan administratif telah tersedia. Sistem informasi kepegawaian telah digunakan, seperti SIASN dan Situnkin, namun masih bersifat terpisah-pisah dan belum terintegrasi penuh. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan sistem merit masih menghadapi tantangan serius dalam aspek substansi dan budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil studi *Determinant Factors in the Implementation of Merit System* oleh Malik dan Prasajo (2023) yang menekankan bahwa keberhasilan implementasi sistem merit di Indonesia bergantung pada penguatan kapasitas kelembagaan, kepemimpinan transformatif, dan integrasi sistem informasi.

Secara keseluruhan, meskipun Kabupaten Solok telah mencapai predikat "Baik" dalam indeks merit sistem nasional, implementasinya masih memerlukan penguatan dari sisi regulasi, teknologi, dan budaya birokrasi. Langkah strategis seperti digitalisasi manajemen talenta, percepatan penyusunan regulasi pendukung, serta integrasi data kinerja dan disiplin pegawai menjadi krusial untuk mewujudkan sistem merit yang lebih efektif, objektif, dan berkelanjutan.

IV. KESIMPULAN

Penerapan kebijakan sistem merit bagi PNS di BKPSDM Kabupaten Solok telah terlaksana dengan baik terutama dalam aspek perencanaan kebutuhan dan pengadaan ASN. Namun, untuk aspek yang lainnya belum sepenuhnya sesuai dengan kriteria sistem merit.

Masih terdapat hambatan yang perlu diatasi dalam aspek pengembangan karier, promosi dan mutasi, serta optimalisasi sistem informasi kepegawaian seperti belum adanya regulasi pendukung sistem merit, keterbatasan anggaran dan prioritas pembangunan yang lain, sistem informasi dan pengelolaan data yang belum optimal, standarisasi kompetensi jabatan yang belum menyeluruh, belum optimalnya analisis kinerja dan monitoring implementasi, penghargaan dan perlindungan pegawai yang terbatas, serta evaluasi dan pelaporan yang tidak sesuai. Oleh karena itu, diperlukan langkah strategis untuk mempercepat pengesahan regulasi pendukung, meningkatkan integrasi sistem informasi, serta memperkuat kapasitas ASN agar penerapan sistem merit dapat berjalan lebih efektif.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan di satu instansi pemerintahan saja yakni Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Solok Provinsi Sumatera Barat sebagai model studi kasus yang dipilih.

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 Evaluasi Penerapan Kebijakan Sistem Merit Bagi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Provinsi Sumatera Barat untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Solok Provinsi Sumatera Barat beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Bungin & Burhan. (2008). *Analisa Data Penelitian Kualitatif*. Prenada Media Group.
- Fauzian, N. R., Prasojo, E., Muslim, M. A., & Wangsaatmaja, S. (2024). Digitalised Talent Management in Public Sector: a Lesson Learned From the West Java Provincial Government. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(2), e2559. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i2.2559>

- Kuswara, Denny; Mayasari, I. (2023). Implementasi Manajemen Pns Berbasis Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Struktural Pegawai Di Pemerintah Provinsi Dki Jakarta
Denny Kuswara , Ima Mayasari The Faculty of Administrative Sciences , Universitas Indonesia E-mail : denny.kuswara@ui.ac.id , imamayasari@ui.ac.id . 6, 336–351.
<https://www.cakrawala.imwi.ac.id/index.php/cakrawala/article/view/241/213>
- LISDIANA, L., NOVARIA, E., & HERNI, E. T. (2023). Analisis Penerapan Sistem Merit Pada Balai Pemasyarakatan Kelas I Palembang. *KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian Dan Pengembangan*, 3(3), 205–215.
<https://doi.org/10.51878/knowledge.v3i3.2455>
- Malik, K. J., & Prasojo, E. (2023). Determinant Factors in the Implementation of Merit System: An Overview of Indonesian Case. *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(03), 1942–1952. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v2i03.187>
- Marhaeni, A. A., Sudibia, I. K., Yuliarmi, N. N., Wirathi, I., & Aswitari, L. P. (2015). Kajian Setengah Pengangguran Dari Segi Jam Kerja Dan Penghasilan Menurut Karakteristik Pekerjaan Di Kabupaten Bandung. In *Laporan Penelitian : Universitas Undayana* (Issue April).<https://repositori.unud.ac.id/protected/storage/upload/repositori/57a096e30c5d5ca329b26d5b9d1dec3f.pdf>
- Nurdin, N., & Hartati, S. (2019). *Metode penelitian kualitatif: Teori dan aplikasi dalam ilmu sosial*. Prenadamedia Group.
- Nurmaya, L., & Febrina, R. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen ASN di Kabupaten Kampar. *Journal of Governance Innovation*, 3(1), 73–88.
https://www.researchgate.net/publication/351953328_Implementasi_Sistem_Merit_dalam_Rekrutmen_ASN_di_Kabupaten_Kampar <https://doi.org/10.36636/jogiv.v3i1.628>
- Perdana, D. A. (2021). Pelaksanaan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh. *Jurnal Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1–13.
<http://eprints.ipdn.ac.id/6293/>
- Saputra, T. D. (2023). Efektifitas Penerapan Sistem Merit dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum dan Ham Republik Indonesia). *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(3), 2063–2074. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i3.11505>
- Setyono, B. (2014). Pemerintahan Dan Manajemen Sektor Publik Prinsip-Prinsip Manajemen

- Pengelolaan Negara Terkini. *Penerbit: CAPS (Center of Academic Publishing*
- Simangunsong Fernandes. (2016). *Metode Penelitian Pemerintahan*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabet.
- Wasistiono, S., dan Simangunsong, F. (2015). *Metodelogi Ilmu Pemerintahan*. IPDN Press.
- Zhang, T. (2024). The illusion of meritocracy. *Social Science Information*, 63(1), 114–128.
<https://doi.org/10.1177/05390184241230406>

