

**PENERAPAN SISTEM MERIT PADA ASPEK MANAJEMEN KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KABUPATEN MINAHASA UTARA**

Aldrian Dalensang

NPP. 32.0815

Asdaf Kota Manado, Provinsi Sulawesi Utara

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email : dalensangaldrian@gmail.com

Pembimbing Skripsi : Dra. Ni Gusti Made Ayu Ambarawati, M.Si

ABSTRACT

Problem/Background (GAP): *In the era of globalization and bureaucratic reform, the need to create an accountable, professional, and transparent government system is increasingly urgent. Law Number 20 of 2023 also regulates the "Principle of Meritocracy" in which the management of civil servant resources is based on qualifications, competence, potential, performance, integrity and morality which are carried out fairly and fairly without discrimination. The less than optimal impact of the implementation of the merit system in North Minahasa Regency which is based on the 2023 North Minahasa Regency LKJIP which states that in the implementation of management evaluations, it has not been carried out according to merit and strategic issues from the Minahasa Regency BKPSDM which discusses the implementation merit system and the incompatibility between positions and competencies held by civil servants who occupy positions in BKPSDM. **Purpose:** This study aims to analyze and review the implementation of the merit system, especially in the aspect of civil servant performance management in the North Minahasa Regency BKPSDM. **Methods:** This study uses a qualitative descriptive approach with data collection techniques through observation, in-depth interviews, and documentation. The data obtained validated by triangulation, and analyzed interactively through data reduction, data presentation, and drawing conclusions. **Results:** The findings show that in the implementation of the merit system, especially in the aspect of performance management, looking at several dimensions, namely qualifications, competencies, performance and achievements, it has been done but still needs to be improved. In addition, in the BKPSDM of North Minahasa Regency, there are obstacles in the implementation merit system, including the absence of technical regulations governing the implementation of the merit system at the regional level, both Perbup and Perda. In addition, the limited budget available for competency development such as the implementation of training is an obstacle in the implementation of the merit system in the future. **Conclusion:** The conclusion of this study is that the implementation of the merit system in the aspect of civil servant performance management at the BKPSDM of North Minahasa Regency is not optimal and still needs to be evaluated regarding the implementation at BKPSDM. In addition, an information system is needed that supports personnel management in accordance with the principle of meritocracy and competency development of existing competency standards are also needed.*

Keywords: *Civil Servants, Merit System, Performance Management*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Diera globalisasi dan reformasi birokrasi kebutuhan untuk terciptanya sebuah sistem pemerintahan yang akuntabel, profesional, dan transparan semakin mendesak. Dalam undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 diatur pula tentang “Prinsip Meritokrasi” yang mana pengelolaan sumber daya aparatur didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, kinerja, integritas dan moralitas yang dilaksanakan secara wajar dan adil tanpa diskriminasi. Belum optimalnya dampak dari penrapan sistem merit di Kabupaten Minahasa Utara yang didasari oleh LKJIP Kabupaten Minahasa Utara Tahun 2023 yang menyebutkan bahwa dalam pelaksanaan evaluasi manajemen kepegawaian belum terlaksana secara merit dan isu strategis dari BKPSDM Kabupaten Minahasa yang membahas terkait penerapan sistem merit serta belum sesuai antara jabatan dan kompetensi yang dimiliki oleh PNS yang menempati jabatan di BKPSDM **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan meninjau penerapan sistem merit terutama pada aspek manajemen kinerja PNS yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Data yang diperoleh divalidasi dengan triangulasi, dan dianalisis secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.. **Hasil/Temuan:** Temuan menunjukkan bahwa pada penerapan sistem merit terutama pada aspek manajemen kinerja melihat dari beberapa dimensi yaitu kualifikasi, kompetensi, kinerja dan prestasi sudah dilakukan namun masih perlu ada peningkatan. Selain itu di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara pada penerapan sistem merit terdapat hambatan yaitu diantaranya belum adanya regulasi teknis yang mengatur terkait implementasi sistem merit di tingkat daerah baik itu Perbup maupun Perda. Selain itu terbatasnya anggaran yang ada untuk pengembangan kompetensi seperti pelaksanaan diklat menjadi hambatan dalam penerapan sistem merit kedepannya. **Kesimpulan:** Kesimpulan dari penelitian ini yaitu penerapan sistem merit pada aspek manajemen kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara belum optimal dan masih perlu dievaluasi terkait pelaksanaan di BKPSDM. Selain diperlukan suatu sistem informasi yang mendukung manajemen kepegawaian yang sesuai dengan prinsip meritokrasi dan diperlukan juga adanya pengembangan kompetensi serta peningkatan standar kompetensi yang ada.

Kata Kunci : PNS, Sistem Merit, Manajemen Kinerja

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi dan reformasi birokrasi, kebutuhan untuk terciptanya suatu sistem pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan profesional semakin mendesak. Salah satu pendekatan yang dianggap efektif pada saat ini dalam mencapai tujuan ini adalah terkait penerapan sistem merit dalam pengelolaan pegawai negeri sipil. Sistem merit merupakan pendekatan manajemen ASN yang memiliki fokus pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai tanpa adanya diskriminasi. Sistem merit bertujuan untuk memastikan bahwa proses rekrutmen, penempatan, promosi dan pengembangan karir didasarkan pada kompetensi atau kemampuan dari individu, bukan pada hubungan personal atau politik.

“Dalam MSDM, sistem merit mengacu pada pendekatan pengelolaan yang mengutamakan kualifikasi, prestasi dan kemampuan seseorang sebagai dasar perekrutan, promosi, dan penghargaan di Perusahaan” (A.Salsabila et al., 2024). Dalam undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 diatur pula tentang “Prinsip Meritokrasi” yang mana pengelolaan sumber daya aparatur didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, kinerja, integritas dan moralitas yang dilaksanakan secara wajar dan adil tanpa diskriminasi. Menurut A. Chariah (2020) “sistem merit merupakan upaya untuk menciptakan siklus dalam manajemen kepegawaian atau manajemen ASN berdasar pada aspek profesionalisme dan produktivitas agar tertatanya proses seleksi, rekrutmen dan promosi pegawai.”

Dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa Utara 2023 pelaksanaan sistem merit masih mengalami kendala yaitu belum terlaksananya evaluasi kinerja aparatur terutama PNS yang ada secara merit. Selain itu dapat dilihat dari 8 aspek yang dinilai bahwa Manajemen Kinerja merupakan salah satu aspek yang ada belum mencapai hasil baik. Hal ini dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 1.1 Nilai Penerapan Sistem Merit BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara

No	Aspek	Nilai	Nilai Maksimal
1	Perencanaan Kebutuhan	40	40
2	Pengadaan	40	40
3	Pengembangan Karir	37,5	130
4	Promosi dan Mutasi	20	40
5	Manajemen Kinerja	67,5	80
6	Penggajian, Penghargaan, Disiplin	30	40
7	Perlindungan Pelayanan	10	16
8	Sistem Informasi	15	24

Sumber: BKSPDM Kabupaten Minahasa Utara, 2024

Selain hasil diatas sistem merit juga menjadi salah satu dari lima isu strategis yang ada dan dibahas dalam LKJIP BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara Tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa sistem merit merupakan hal penting untuk dibahas dan diteliti. Selain itu merupakan isu yang sangat penting demi keberlangsungan tata kelola pemerintahan di Pemerintah Kabupaten Minahasa Utara dan di tindaklanjuti secara serius oleh BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara.

Dari nilai yang ada pada aspek manajemen kinerja dan berdasarkan pada LKJIP BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara Tahun 2023 yang melatarbelakangi pelaksanaan

penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa perlu ada analisis dan peninjauan terhadap penerapan sistem merit yang ada di sudah berlangsung di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara terutama pada aspek manajemen kinerja bagi PNS demi terciptanya birokrasi yang efisien dan berintegritas dalam jalannya pemerintahan yang ada kedepannya.

1.2 Kesenjangan Masalah Yang Diambil (GAP Penelitian)

Kesenjangan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah adanya ketidaksesuaian antar penerapan sistem merit di Kabupaten Minahasa Utara yang secara administratif telah dinyatakan dalam kategori “Baik” berdasarkan PermenPAN-RB No. 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN, dengan skor 260 dari penilaian KASN, serta diperkuat dengan dianugerahkan Penghargaan Meritokrasi. Namun demikian penerapan sistem merit yang ada terutama pada aspek manajemen kinerja pegawai negeri sipil belum dapat diterapkan secara signifikan khususnya di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara.

Hal ini dapat dilihat dari isu strategis yang telah dibahas sebelumnya yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara itu sendiri menunjukkan bahwa sistem evaluasi manajemen kepegawaian terutama dilingkungan pemerintah Kabupaten Minahasa Utara belum terlaksana secara merit, dapat dilihat dengan masih cukup banyak pegawai yang ditempatkan belum sesuai dengan kompetensi dan keahlian di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara.

Selain itu juga menurut wawancara yang dilakukan peneliti dengan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara bahwa masih cukup banyak aparatur dalam hal ini PNS yang memiliki kompetensi yang belum sesuai dengan jabatan yang diemban dan diperlukan. Tentunya hal ini menunjukkan perlu adanya tindak lanjut seperti pelaksanaan diklat guna pengembangan kompetensi dan keahlian dari PNS terkait dan diperlukan adanya kesadaran dari PNS untuk mengembangkan kompetensi yang dirasa masih sangat kurang.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu baik dalam penerapan sistem merit baik di Tingkat Nasional maupun Pemerintah Daerah, selain itu yang membahas dan terkait dengan sistem merit itu sendiri. Penelitian Mellyanti Endah Putri Sari dengan judul Pelaksanaan Sistem Merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar Provinsi Jawa Barat (2023). Dari hasil penelitian memperlihatkan bahwa pemerintah daerah dalam hal ini BKPSDM Kota Banjar telah melakukan upaya mengembangkan SDM sektor publik melalui pengelolaan ASN berbasis merit, Namun dalam pelaksanaannya terdapat kendala dan permasalahan yang ada di lapangan secara umum yang dimaksud adalah politisasi birokrasi dalam pengangkatan jabatan karir, promosi, dan penurunan pangkat pegawai negeri sipil menjadi hambatan sehingga pelaksanaan sistem merit yang ada dapat dikatakan belum baik.

Penelitian Nur Takhmid Qalbu S. dengan judul Penerapan Sistem Merit Bagi Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur (2024). Penelitian yang dilakukan menunjukkan untuk penerapan sistem merit bagi PNS yang ada di dinas terkait pada beberapa indikator dan penilaian sistem merit belum mencapai hasil yang baik.

Meskipun dinas yang ada telah melakukan upaya berupa mulai dari komitmen dan keteladanan pimpinan, dan keaktifkan dalam kegiatan manajemen PNS dan komunikasi dengan pihak-pihak terkait lain.

Penelitian Ratih Yanuar Rizky dengan judul *Pengelolaan Promosi Jabatan Melalui Sistem Merit di Kabupaten Blora Provinsi Jawa Tengah* (2024). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem merit di Kabupaten Blora dalam promosi jabatan dilaksanakan dengan pembentukan panitia khusus baik internal maupun eksternal dan kerjasama dengan pihak ketiga untuk pemenuhan fasilitas pelaksanaan sistem merit serta ada penilaian terkait aspek-aspek khusus dengan bobot yang telah ditetapkan untuk mendapatkan pejabat yang terbaik untuk mengisi jabatan. Namun dalam pelaksanaannya terdapat beberapa hambatan diantaranya belum adanya manajemen talenta, dan fasilitas penunjang yang dirasa masih kurang mendukung pelaksanaan promosi jabatan yang sesuai dengan prinsip meritokrasi.

Penelitian Gusti Ayu Ambarawati dengan judul *effectiveness Of the Implementation of Merit system In Filling Structural Positions in th Human Resources Development Agency Of Sinjai Regency South Sulawesi Province* (2024). Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan sistem merit dalam pengisian jabatan structural di BKPSDMA Kabupaten Sinjai telah dilaksanakan dengan baik seperti terdapat komitmen dari pemimpin terkait pelaksanaan sistem merit dalam pengisian jabatan structural, 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 assessor.

Penelitian A. Salsabila et al., dengan judul *Analisis Implementasi Sistem Merit dalam Promosi Jabatan ASN di Indonesia Studi Kasus : Implementasi Sistem Merit dalam Promosi Jabatan di Kementerian Keuangan* (2024). Hasil penelitian implementasi sistem merit dalam proses promosi jabatan ASN di Indonesia, khususnya di Kementerian Keuangan menunjukkan pentingnya menekankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam manajemen pegawai. Meskipun kurangnya transparansi dan akuntabilitas, kualitas sumber daya manusia pengelola ASN serta resistensi terhadap perubahan merupakan beberapa tantangan yang harus diatasi.

Penelitian Enggarsari dengan judul *Implementasi Sistem Merit dalam Penempatan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Trenggalek (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek)* (2023). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem merit dalam penempatan pegawai yang didasarkan pada prinsip pelaksanaan ideal sistem merit seperti 1. Proses pengisian jabatan dilakukan melalui seleksi terbuka dan *open to all career*, 2. Perlakuan adil dan setara tanpa diskriminasi yang dijamin hukum dan konstitusi, 3. Integritas dan tingkah laku yang sesuai dengan kode etik dan kode perilaku ASN, 4. Penempatan yang bebas dari pengaruh politis, dan 5. Pemberian perlindungan ASN terhadap penyalagunaan hukum dan kekuasaan telah dilaksanakan di BKD Trenggalek meskipun masih perlu ditingkatkan. Selain itu terdapat hambatan internal dalam pelaksanaannya, bahwa terapat rasa jenuh dan bosan oleh pelaksana.

Penelitian Faldiya 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

Penelitian Sumampouw, dengan judul *Dinamika Sistem Merit: Mengungkap Tantangan dan Peluang dalam Meningkatkan Karir Pegawai Publik*. Hasil penelitian digunakan untuk mendalami kompleksitas penerapan sistem merit, dengan tujuan meningkatkan efisiensi manajemen sumber manusia di sektor public. Dilihat bahwa sistem merit memotivasi pegawai negeri untuk terus meningkatkan kompetensi sehingga tercipta lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif harapannya. Namun, dalam penerapannya dalam manajemen sektor publik memunculkan tantangan tersendiri.

Penelitian Rahma, dengan judul *Overview of Research Trend on Merit System in Indonesia and International Practices: A Bibliometric Analysis and Visualization* (2022). Hasil dari penelitian dikaji bahwa perkembangan penelitian terkait sistem merit di Indonesia dan praktik internasional menggunakan analisis dan visualisasi dari bibliometric terdapat enam dari 487 artikel yang membahas berbagai aspek sistem merit di Indonesia dan dari beberapa sitasi Indonesia muncul dalam visualisasi tetapi tidak berkolaborasi dengan penulis atau peneliti terafiliasi dari negara lain. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian terkait sistem merit di lingkup Indonesia masih sangat kurang jika dilihat dari data dan visualisasi bibliometrik yang ada dalam penelitian.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Peneliti melakukan penelitian yang berbeda dan belum pernah dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana dalam konteks penelitian yang dilakukan peneliti berfokus untuk melihat dan menganalisis penerapan sistem merit yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara lebih khusus pada aspek manajemen kinerja bagi PNS berbeda dengan beberapa penelitian yang telah disebut dalam penelitian terdahulu di atas. Penelitian Mellyanti Putri Endah Sari dengan judul *Pelaksanaan Sistem Merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar Provinsi Jawa Barat* (2023) dan penelitian Nur Takhmud Qalbu S. dengan judul *Penerapan Sistem Merit pada Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman Kota Kupang Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur* (2024) yang berfokus pada penerapan sistem merit dan pelaksanaannya, namun melihat dari 8 aspek yang ada dan dinas di daerah yang berbeda dari penelitian peneliti.

Selain itu penelitian dari Ratih Yanuar Rizky dengan judul *Pengelolaan Promosi Jabatan Melalui Sistem Merit di Kabupaten Blora Provinsi Jawa Tengah* (2024) dan Penelitian Salsabila et al., dengan judul *Analisis Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan ASN di Indonesia Studi Kasus: Implementasi Sistem Merit dalam Promosi Jabatan di Kementerian Keuangan* (2024) yang mana fokus penelitian ini melihat pada implementasi dan tata kelola promosi jabatan dengan menggunakan sistem merit sebagai dasar penilaian baik di tingkat daerah maupun K/L dan bukan membahas secara spesifik membahas penerapan sistem merit yang ada.

Kemudian penelitian dari Gusti Ayu Ambarawati yang berjudul *Effectiveness of Implementation of Merit System In filling Structural Positions in The Human Resources Development Agency Sinjai Regency South Sulawesi Province* (2024) yang mana penelitian ini berfokus pada efektivitas dari implementasi sistem merit yang secara

spesifik pada pengisian jabatan struktural di BKPSDMA Kabupaten Sinjai. Selain itu, penelitian yang dilaksanakan Sefferson Sumampouw et al., dengan judul *Dinamika Sistem Merit: Mengungkap Tantangan dan Peluang Meningkatkan Karir Pegawai Publik* (2024). Yang mana penelitian ini lebih berfokus pada tantangan dan peluang dari sistem merit terutama dalam meningkatkan karir pegawai negeri dengan melihat secara keseluruhan penerapan yang ada di Indonesia.

Penelitian Enggarsari dengan judul *Implementasi Sistem Merit dalam Penempatan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Trenggalek (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek)* (2023). Yang berfokus pada implementasi sistem merit namun hanya pada penempatan pegawai yang ada di BKD Kabupaten Trenggalek dan tidak membahas aspek yang ada dalam sistem merit. Selain itu Penelitian Faldiya dengan judul *Evaluasi Sistem Merit Dalam Penempatan Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau* (2024). Yang berfokus pada evaluasi sistem merit yang sudah berjalan terkait penempatan ASN yang ada di BKD Provinsi Riau dan tidak fokus pada penerapan sistem merit atau lebih spesifik pada aspek yang ada dalam pelaksanaannya.

Terakhir penelitian dari Mutia Rahma dengan judul *Overview of Research Trend on Merit System in Indonesia and International Practices: A Bibliometric Analysis and Visualization* (2022). Yang berfokus pada penelitian terkait sistem merit yang ada di Indonesia dan bukan pada penerapan sistem merit itu sendiri. Selain dari penelitian di atas peneliti dalam penelitian ini juga mengfokus pada Aspek Manajemen Kinerja melihat dari beberapa dimensi yaitu diantaranya dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja dan prestasi dasar dari pengambilan dimensi ini yaitu menurut Halim (2020) dan didasarkan pada Permenpan RB No. 40 Thn. 2018.

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk meninjau dan menganalisis penerapan sistem merit di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara terutama pada aspek manajemen kinerja PNS. Dari penelitian ini diharapkan dapat diketahui dan indentifikasi terkait kekurangan atau hambatan yang ada dalam penerapan sistem merit pada aspek terkait sehingga dapat ditemukan penyelesaian terkait masalah yang ada di lokus penelitian.

II METODE

“Hakekatnya penelitian merupakan suatu usaha dalam menemukan, meningkatkan serta memvalidasi suatu ilmu melalui langkah-langkah ilmiah.” (Siyoto, 2015). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, Menurut Simangunsong (2016), bahwa alasan penelitian kualitatif memiliki begitu yang berbeda dalam desain penelitian adalah karena dapat mengakomodasi fitur-fitur yang muncul dari bentuk alami penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2011) “Penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi”. Penelitian untuk menganalisis dan melihat terkait penerapan sistem merit pada aspek manajemen kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara. Selain itu peneliti melakukan pendekatan secara induktif dalam menjawab terkait permasalahan yang ada. Pendekatan ini dimaksud untuk menjawab masalah yang dikemukakan dalam penelitian untuk menggambarkan fakta. Sumber data terdiri dari data primer yang diperoleh melalui observasi langsung, wawancara mendalam dengan 9 informan (terdiri dari pejabat struktural, dan staf pelaksana) serta data sekunder dari dokumen resmi, laporan kegiatan, peraturan perundang-undangan, dan literatur yang

relevan. Teknik pengumpulan data meliputi observasi langsung, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Validitas data diuji menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, untuk memastikan akurasi serta keandalan informasi yang diperoleh. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri yang bertindak sebagai pengumpul dan penganalisis data secara langsung. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Lokasi penelitian adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa Utara, yang dipilih karena relevansi permasalahan dan ketersediaan data empiris. Pelaksanaan penelitian mengikuti jadwal sistematis agar setiap tahap dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Penerapan Sistem Merit Pada Aspek Manajemen Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara

3.1.1 Kualifikasi

Untuk dimensi ini peneliti melihat dari dua indikator menurut Halim yaitu Keahlian dan Sifat Personil yang baik sesuai dengan makna dari kualifikasi yaitu sebagai pendukung atau nilai tambah seseorang yang mendukung dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Hal ini untuk melihat terkait kualifikasi PNS di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara peneliti mendeskripsikan pada indikator dibawah didukung dengan observasi yang telah dilaksanakan peneliti.

1. Keahlian, dalam indikator ini peneliti melihat dan didukung dengan wawancara yang telah dilakukan dengan pejabat terkait yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara dapat dilihat bahwa bidang-bidang yang ada sudah mngupayakan dan melakukan perbaikan demi meastikan bahwa PNS yang ada di tempatkan pada jabatan dan tugas yang sesuai dengan keahlian dan latar belakang pegawai terkait.
2. Sifat Personil, dari hasil wawancara dan didukung oleh hasil observasi yang telah dilakukan peneliti di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara dapat disimpulkan bahwa PNS yang adad di BKPSDM menunjukkan sifat personal yang baik yaitu dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab dengan menjunjung tinggi kekeluargaan antar pegawai dan ramah dalam pelayanan terkait manajemen kepegawaiansehingga dapat tercipta lingkungan kerja yang kondusif.

3.1.2 Kompetensi

Merupakan dimensi yang penting dalam penerapan sistem merit yang bertujuan untuk mendukung manajemen kinerja pada PNS yang ada diantaranya peneliti melihat dari beberapa indikator yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial dan kompetensi intelektual. Untuk BKPSDM sendiri menurut hasil observasi yang dilakukan peneliti dilihat bahwa kompetensi yang cukup baik dapat dilihat dari tetap berjalannya manajemen kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kabupaten Minahasa Utara. Namun , demikian dari beberapa hal terkait kompetensi masih perlu ditingkatkan hal ini dapat dilihat dari pembahasan peneliti terkait indikator-indikator berikut ini.

1. Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis biasanya didasarkan pada latar pendidikan, pengalaman kerja, serta pelatihan teknis yang pernah diikuti PNS terkait. Berdasarkan data yang didapatkan peneliti dari BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara terdapat 30 orang PNS yang dikelompokkan berdasarkan Pendidikan yaitu SMA/SMK 2 orang, D4 3 orang, S1 sebanyak 21 orang, S2 berjumlah 3 orang, dan S3 1 orang. Dapat dilihat bahwa jumlah PNS yang ada didominasi oleh S1 dan S2 yang jika ditotalkan mencapai 80% dari keseluruhan PNS yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara. Hal ini menunjukkan dari segi Pendidikan PNS yang ada sudah masuk kategori baik dalam mendukung pelaksanaan tugas teknis manajemen kepegawaian. Selain itu dapat menurut laporan rancangan aksi perubahan yang disusun BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara dapat dilihat bahwa dalam capaian kinerja pelayanan BKPSDM pada Tahun 2024 telah dikutsertakan 10 PNS yang ada di lingkungan pemerintah Kabupaten Minahasa Utara dalam pelaksanaan diklat teknis fungsional yang mana sebanyak 3 orang PNS yang dikutsertakan merupakan PNS yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara. Hal ini menunjukkan adanya pencapaian yang baik dari BKPSDM terutama terkait kompetensi teknis dari PNS yang ada dalam mendukung manajemen kinerja PNS terkait.

2. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial adalah terkait bagaimana kemampuan pemimpin atau pejabat yang ada di lingkup organisasi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya terkait koordinasi dan pengambilan keputusan. Kompetensi manajerial dalam penelitian kali ini lebih cenderung difokuskan pada pejabat struktural yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara terkait dengan pelatihan kepemimpinan dan koordinasi kerja baik kepada bawahan maupun atasan dalam lingkungan kerja serta pengambilan keputusan dalam penyelesaian masalah terkait manajemen kepegawaian yang ada di BKPSDM. Berdasarkan data yang didapatkan peneliti dari BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara ditemukan bahwa masih cukup banyak pejabat struktural yang ada belum mengikuti diklat PIM terkait yang sesuai dengan jabatannya atau masih kurang pas dengan penempatan yang ditempati oleh pejabat terkait. Namun, dalam hal terkait roatsi jabatan maupun koordinasi dapat berjalan dengan baik antara pejabat yang ada di BKPSDM dan staf yang ada didukung dengan wawancara yang telah dilakukan dan observasi langsung peneliti di BKPSDM.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi ini terkait dengan kemampuan dari pegawai atau dalam hal ini PNS yang ada dalam menjalin komunikasi dan hubungan sosial yang baik dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi dari PNS yang bersangkutan. Dalam lingkup BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara dapat dilihat terkait kompetensi sosial yaitu kemampuan dari PNS yang ada dalam membangun komunikasi yang baik dan koordinasi yang tepat, baik secara internal yang ada di lingkungan BKPSDM maupun secara eksternal dengan OPD lain yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Minahasa Utara. Menurut hasil wawancara dan didukung dengan observasi langsung dari peneliti ditemukan bahwa dalam pelayanan terkait manajemen kepegawaian di BKPSDM dilakukan secara oleh PNS yang ada dan sudah sesuai serta mengikuti SOP yang telah ditetapkan sehingga mendukung dalam percepatan dan pelayanan yang prima dalam manajemen kepegawaian.

4. Kompetensi Intelektual

Kompetensi intelektual lebih merujuk pada kemampuan dari PNS yang ada untuk berpikir analitis, logis, dan strategis dalam mendukung pengembangan kompetensi dari PNS terkait. Contohnya yaitu kemampuan dari PNS untuk berkembang dan meningkatkan

kompetensi diri atau individu dan menyelesaikan tugas yang ada sesuai standar yang sudah ditentukan. Dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan pejabat terkait di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara dan didukung dengan observasi lapangan yang dilakukan peneliti ditemukan bahwa kurangnya ketertarikan dari PNS yang ada untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki telah mempengaruhi kualitas dan penyelesaian tugas yang diberikan terkadang tidak dapat sesuai dengan target yang telah ditentukan dikarenakan kurangnya kompetensi intelektual yang menghambat pencapaian kinerja dan manajemen kepegawaian yang ada di BKPSDM. Hal ini menyebabkan manajemen kinerja pada PNS cenderung tidak baik menurut peneliti.

3.1.3 Kinerja

Kinerja merupakan hasil atau capaian dari pelaksanaan tugas atau kerja baik terdiri dari dua indikator yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya kualitas kerja dan inisiatif PNS dapat dilihat bahwa kinerja sebagai hasil dari pelaksanaan tugas ataupun bisa disebut capaian kerja baik secara jumlah maupun kualitas yang diberikan setelah menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang telah di amanahkan kepada PNS terkait. Dalam penelitian kali ini dapat dilihat dari indikator yang ada berikut ini.

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah bagaimana pegawai dalam mencapai kerja yang baik dan penyelesaian tugas sesuai dengan standar yang ada atau melebihi target yang ditentukan. Dari data yang peneliti dapatkan terkait kualitas kerja BKPSDM dalam tahun berjalan menunjukkan ada beberapa indikator kualitas kerja yang perlu ditingkatkan yaitu diantaranya rasio jabatan fungsional bersertifikat kompetensi dari target 30% masih mencapai 13,3% yang menandakan masih perlu adanya peningkatan dalam hal pelatihan dan uji kompetensi selain itu pelaksanaan reward dan punishment masih belum optimal dikarenakan regulasi internal yang ada masih belum cukup kuat ditandai dengan pelanggaran disiplin yang masih terjadi. Selain itu layanan kepegawaian berbasis elektronik yang belum optimal meskipun telah tersedia SIMPEG sebagai sistem informasi pegawai namun pemanfaatan pada semua bidang yang ada di BKPSDM masih perlu dioptimalkan dan pelaksanaan penilaian kinerja berbasis merit yang sudah diterapkan namun belum optimal dikarenakan penilaian kinerja masih dilakukan menggunakan SKP secara manual untuk integrasi sistem merit sendiri masih dalam pengembangan lebih lanjut.

2. Inisiatif

Inisiatif merupakan kemampuan dalam penyelesaian permasalahan melalui gagasan maupun ide yang diciptakan. Untuk BKPSDM sendiri menurut hasil observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan masih kurangnya inisiatif PNS dalam manajemen kinerja guna mendukung adanya percepatan dalam penerapan sistem merit. Hal ini dilihat dari kurangnya inisiatif dari PNS yang ada untuk mengikuti diklat, workshop maupun seminar guna mendukung pengembangan kompetensinya. Selain itu menurut wawancara yang telah dilakukan peneliti menunjukkan bahwa masih kurangnya kebijakan terkait reward bagi PNS yang mau berinovasi atau bekerja melebihi target yang sudah ditentukan membuat PNS cenderung malas untuk berinisiatif dalam hal manajemen kepegawaian yang ada.

3.1.4 Prestasi

Prestasi dalam penyelenggaraa pemerintahan menjadi hal yang membuktikan kualifikasi, kompetensi dan kinerja dari PNS yang ada pada tugas dalam penyelesaiannya. Dalam penelitian ini peneliti melihat prestasi kerja melalui dua indikator diantaranya hasil kerja dan pengetahuan kerja. Melalui dua indikator yang ada peneliti melihat dimensi prestasi terkait penerapan sistem merit pada PNS di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara terutama pada aspek manajemen kinerja sebagai berikut.

1. Hasil Kerja

Hasil kerja dari PNS menjadi standar pengukuran prestasi PNS mealui SKP dan perilaku kerja PNS itu sendiri. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan peneliti di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara hasil kerja memiliki dampak signifikan dalam manajemen kinerja PNS dan mendukung adanya percepatan dalam penerapan sistem merit. Selain itu menurut data yang peneliti dapatkan dari BKPSDM terkait hasil kerja BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara Tahun 2024 menunjukkan bahwa semenjak diterapkan sistem merit dalam manajemen kepegawaian terjadi peningkatan dan adanya konsistensi dari BKPSDM dalam pelaksanaan diklat contohnya untuk tahun 2024 sebanyak 10 orang mengikuti diklat dan 2 orang PNS mengikuti tugas belajar. Selain itu dapat diliat juga bahwa ASN yang ada di lingkungan pemerintah Kabupaten Minahasa Utara puas dengan pelayanan terkait manajemen kepegawaian yang diberikan BKPSDM. Meskipun pada salah satu indikator yang dinilai menunjukkan masih perlu adanya penyesuaian terkait beban kerja dan ASN yang menanganinya di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara.

2. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan kerja berkaitan dengan PNS dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan kemampuan atau pengalaman terkait pekerjaan dari PNS terkait. Untuk BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara sendiri pengetahuan pekerjaan pada PNS yang ada masih masuk dalam kategori belum baik. Hal ini didukung dengan wawancara dan observasi yang telah dilakukan peneliti yang menunjukkan bahwa PNS yang ada dan menempati jabatan masih cukup banyak yang pada dasarnya tidak memiliki *basic* atau dasar pendidikan maupun pelatihan yang sesuai dengan jabatan yang ditempati PNS yang bersangkutan lebih cenderung mengandalkan penegetahuan kerja yang didasarkan pada pengalaman kerja. Untuk PNS yang memiliki pengetahuan kerja yang didasarkan pada pendidikan dan pelatihan atau pembinaan terencana masih kurang di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara.

3.2 Hambatan dalam Penerapan Sistem Merit pada Aspek Manajemen Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara

3.2.1 Belum Adanya Regulasi Teknis di Tingkat Daerah

Salah satu penghambat utama sekaligus yang masalah utama dari pelaksanaan penerapan sistem merit di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara terutama pada aspek manajemen kinerja PNS adalah belum adanya regulasi berupa Peraturan Bupati maupun Peraturan Daerah yang secara spesifik mengatur terkait impelementasi sistem merit di tingkat Kabupaten Minahasa Utara. Hal ini juga didukung dengan wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara yang bertindak selaku badan yang mengurus terkait masalah kepegawaian belum

mendapatkan dukungan dari regulasi terkait sistem merit di Kabupaten Minahasa Utara.

3.2.2 Keterbatasan Anggaran Untuk Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

Pelatihan atau assesmen sangat penting mengingat masalah mendasar pada PNS yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara masih kurang terutama dalam membangun kompetensi dan pengetahuan kerja terkait tugas yang diemban. Dari data yang didapatkan peneliti dari BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara dalam LKJIP BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara ditemukan bahwa anggaran terkait program pengembangan SDM lebih kecil dibanding dengan anggaran untuk program kepegawaian daerah dan program penunjang pemerintahan.

3.3 Upaya dalam Penerapan Sistem Merit pada Aspek Manajemen Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara

3.3.1 Pelaksanan Diklat dan Rencana Peningkatan Anggaran Terkait Pengembangan Kompetensi

Walaupun dengan anggaran yang terbatas BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara tetap melaksanakan diklat dengan kuota terbatas demi tetap adanya peningkatan kompetensi aparatur dalam hal ini PNS. Selain itu BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara juga menyusun terkait rencana peningkatan anggaran pengembangan kompetensi yang nantinya akan disesuaikan dengan kemampuan dari Pemerintah Kabupaten Minahasa Utara. Hal ini didukung dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan bidang terkait pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara yang menyatakan bahwa mereka mulai menyusun terkait rencana anggaran yang nantinya akan dipergunakan untuk pengembangan kompetensi aparatur yang ada di Kabupaten Minahasa Utara terutama di BKPSDM.

3.3.2 Penguatan Fungsi Evaluasi Kinerja dan Penyusunan Standar Kompetensi

Dalam hal ini BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara memperkuat fungsi dari evaluasi kinerja PNS yang ada dan mulai menyiapkan standar kompetensi jabatan dan sistem penilaian yang lebih berbasis merit atau melihat dari kinerja dan kompetensi PNS. Hal ini sebagai tindak lanjut dari BKPSDM dikarenakan belum adanya regulasi teknis di tingkat daerah. selain itu senada dengan hasil wawancara peneliti dengan pihak yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara yang dapat disimpulkan bahwa setiap bidang yang ada di BKPSDM kabupaten Minahasa Utara melakukan penilaian secara objektif dan normatif dalam penentuan kompetensi jabatan yang telah dijalankan dilingkup internal BKPSDM. Untuk saat ini standar kompetensi yang digunakan oleh BKPSDM masih menagacu pada KEPMENPAN RB NO SKJ. 1 Tahun 2025 yang mengatur terkait standar kompetensi jabatan secara nasional terkait kompetensi PNS.

3.4 Diskusi Temuan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menemukan bahwa penerapan sistem merit di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara masih menghadapi kendala, seperti kurangnya

regulasi teknis di tingkat daerah dan keterbatasan anggaran pelatihan dan pengembangan kompetensi. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Mellyanti Endah Putri Sari (2023) di Kota Banjar dan Nur Takhmid Qalbu S. (2024) di Kota Kupang yang mengidentifikasi hambatan seperti politisasi birokrasi dan kurangnya dukungan regulasi dan temuan dari penelitian A. Salsabila (2024) yang berfokus pada implementasi sistem merit di tingkat Kementerian.

Selain itu temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompetensi PNS di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal kompetensi intelektual dan manajerial. Hal ini serupa dengan temuan penelitian Gusti Ayu Ambarawati (2024) di Kabupaten Sinjai, yang menemukan bahwa keterbatasan anggaran dan kurangnya minat PNS mengikuti pelatihan menjadi penghambat utama dari terlaksananya implementasi sistem merit. Selain itu juga temuan dari penelitian Ratih Yanuar Rizky (2024) yang menunjukkan bahwa regulasi dan dukungan pimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan sistem merit.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kebijakan sistem merit sangat mempengaruhi penempatan pegawai dan peningkatan SDM yang ada di tingkat pemerintah daerah. Hal ini juga serupa dengan temuan dari penelitian Faldiya (2024) di Provinsi Riau yang menemukan bahwa hasil penelitian menunjukkan hasil evaluasi sistem merit sangat berdampak terhadap pegawai dalam hal ini ASN. Selain itu juga temuan dari Penelitian Enggarsari (2023) di Kabupaten Trenggalek Menunjukkan bahwa implementasi sistem merit memiliki peran yang krusial saat ini dalam penempatan pegawai yang ada dan peningkatan kualitas SDM yang ada di BKD Kabupaten Trenggalek.

Penelitian ini menggunakan dimensi analisis yaitu kualifikasi, kompetensi, kinerja dan prestasi berdasarkan Permenpan RB No.40 Tahun 2018 yang belum banyak digunakan pada penelitian terdahulu. Misalnya temuan dari penelitian Mutia Rahma (2022) yang berfokus pada analisis bibliometrik teraklat tren penelitian sistem merit dan temuan dari penelitian Sefferson Sumampouw (2024) yang membahas dinamika sistem merit tanpa fokus pada manajemen kinerja sebagai dimensi. Tentunya dalam hal kebaruan penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan fokus pada aspek manajemen kinerja, yang belum banyak dibahas dalam penelitian terdahulu. Temuan tentang kurangnya inisiatif PNS dan perlunya penguatan evaluasi kinerja berbasis merit menjadi nilai tambah dari penelitian ini.

Penelitian ini juga memberikan rekomendasi konkret seperti peningkatan anggaran untuk pelatihan dan pengembangan standar kompetensi. Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian terdahulu tentang kendala dalam penerapan sistem merit, seperti kurangnya regulasi dan kompetensi. Namun, penelitian ini juga memberikan perspektif baru dengan fokus pada salah satu aspek saja yaitu manajemen kinerja dengan konteks spesifik BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara. Dengan demikian, penelitian ini melengkapi literatur yang ada sekaligus menawarkan rekomendasi praktis untuk perbaikan di masa depan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan terkait penerapan sistem merit pada aspek manajemen kinerja bagi PNS di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara, peneliti menyimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan sistem merit pada aspek manajemen kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara belum optimal. Hal ini disebabkan dari kurangnya kompetensi dan penilaian PNS yang masih bergantung pada SKP secara manual dan belum berbasis

sistem yang terintegrasi, terukur dan objektif sesuai dengan prinsip meritokrasi. Dan dalam penilaian dan pengambilan keputusan terkait manajemen kinerja belum didasarkan pada kualitas kerja, insiatif, hasil kerja dan pengetahuan kerja dari PNS yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara.

2. Faktor penghambat dari penerapan sistem merit terutama pada aspek manajemen kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara lebih kepada belum adanya regulasi teknis yang mengatur terkait penerapan sistem merit itu sendiri di tingkat daerah baik itu Perbup ataupun Perda. Selain itu terbatasnya anggaran yang digunakan untuk pengembangan SDM yang ada di BKPSDM seperti anggaran Pelatihan dan Pendidikan guna meningkatkan kompetensi dari PNS yang ada di BKPSDM.
3. BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara telah melakukan upaya demi mengatasi hambatan yang ada yaitu diantaranya tetap melaksanakan diklat atau pengembangan kompetensi dari PNS yang ada di BKPSDM walaupun dengan anggaran yang terbatas yang mana BKPSDM membatasi terkait peserta yang diikuti diklat. Selain itu tetap menyusun rencana anggaran yang akan diajukan untuk menunjang peningkatan kompetensi dari SDM yang ada di BKPSDM dalam hal ini PNS dan juga sebagai tindak lanjut belum adanya regulasi teknis di tingkat daerah BKPSDM melakukan penguatan evaluasi kinerja dan penyusunan terkait standar kompetensi yang sesuai dengan merit sistem.

Keterbatasan Penelitian: Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya dalam penelitian. Penelitian ini juga hanya dilakukan pada satu badan organisasi pemerintah daerah yaitu BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara dan pada satu aspek sistem merit saja yaitu manajemen kinerja dan tidak membahas secara keseluruhan penerapan sistem merit di Kabupaten Minahasa Utara.

Arah Masa Depan Penelitian: Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan Penerapan Sistem Merit bagi PNS yang ada di BKPSDM Kabupaten Minahasa Utara atau di wilayah Indonesia lain.

V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa Utara dan seluruh pihak terkait yang membantu menyelesaikan 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. Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 12(2), 133-146. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:275538983>
- A. Chariah, Ariski, S., Nugroho, H., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Borneo*, 3(16), 383-400. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>

- Enggarsari, P. G., Fuad, A. B. B., & Winoto, S. (2023). Implementasi Sistem Merit dalam Penempatan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Trenggalek (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek). <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/202310>
- Faldiya, R., Nasution, H. S. R. & Kusumawardhani F. (2024). Evaluasi Sistem Merit Dalam Penempatan Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. *Causa: Jurnal Hukum dan Kewarganegaraan*, 5(11), 11-20. <https://ejournal.warunayama.org/index.php/causa/article/download/4991/4619>
- Halim (2021). Sistem Merit dalam Perspektif Perbandingan Hukum Kepegawaian Aparatur Sipil Negara. Deepublish.
- Sari, M. P. E. (2023). Pelaksanaan Sistem Merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar Provinsi Jawa Barat. <http://eprints.ipdn.ac.id/id/eprint/14887>
- Miles M. B., & Huberman A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, California: SAGE Publication
- Rahma, M., Hamdi, M. (2022). *An Overview of Research Trend on Merit System in Indonesia and International Practices : A Bibliometric Analysis and Visualization*. *Jurnal Bina Praja*, 14(1). <https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.55-69>
- Rizky, R. Y., Alfian, Y. (2024). Pengelolaan Promosi Jabatan Melalui Sistem Merit di Kabupaten Blora Provinsi Jawa Tengah <http://eprints.ipdn.ac.id/id/eprint/17529>
- Salsabila A., Lubis, G. D., M. Rizky P., Azahra N. (2024). Analisis Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan ASN di Indonesia Studi Kasus: Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan di Kementerian Keuangan. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*. <https://doi.org/10.47467/elmujtama.v4i5.2679>
- Sumampouw, S., Ganda, J. J. E., & Nurdin, I. (2024). Dinamika Sistem Merit: Mengungkap Tantangan dan Peluang Dalam Meningkatkan Karir Pegawai Publik. *Jurnal Wahana Bina Pemerintahan*. <https://doi.org/10.55745/jwbp.v6i2.197>
- Simangunsong, F. (2017). Metodologi Penelitian Pemerintahan. Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). Dasar Metodologi Penelitian. Literasi Media Publishing.
- Qalbu, S. N. T., Hartati, S. (2024). Penerapan Sistem Merit Bagi Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur. <http://eprints.ipdn.ac.id/id/eprint/17182>