EFEKTIVITAS SISTEM MERIT DALAM PERENCANAAN KEBUTUHAN PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA BANJARBARU

Muhammad Akhyar Hidayat
NPP. 32.0760
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik
Email: akhyarhidayat797@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Rusmiyati M.Hum
Email: rusmiyatislukman@ipdn.ac.id

ABSTRACT

Problem Statement : *The implementation of the merit system in workforce planning at the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Banjarbaru City has not been fully optimal, reflected by the significant gap between the number of employees required based on workload analysis and the actual number of available staff.* ***Purpose:*** *This study aims to analyze the effectiveness of the merit system in workforce planning at the Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjarbaru.* ***Method:*** *This research employs a qualitative method with a descriptive and inductive approach. Data were collected through interviews, observations, and documentation from informants selected using purposive sampling..* ***Result:*** *The results indicate that the implementation of the merit system in workforce planning at BKPSDM Banjarbaru has not been fully effective. Based on Duncan's effectiveness dimensions goal attainment, integration, and adaptation the findings show that goal attainment has not been fully achieved, organizational integration is not yet optimal, and adaptation to organizational needs remains limited. Supporting factors include clear regulatory frameworks, organizational commitment, and the use of personnel information systems (SINJA). Meanwhile, inhibiting factors consist of limited quantity and quality of human resources, budget constraints, lack of an Assessment Center, and suboptimal utilization of personnel data.* ***Conclusion:*** *Strengthening the integrated implementation of the merit system is necessary to enhance the effectiveness of workforce planning and support overall organizational performance. Efforts to address these issues include improving human resource capacity, optimizing personnel information systems, and developing more data-driven workforce planning.*
Keywords**:** *Effectiveness; Human Resource Management; Merit System; Workforce Planning.*

ABSTRAK

Permasalahan : Pelaksanaan sistem merit di BKPSDM Kota Banjarbaru menunjukkan adanya ketidaksesuaian yang mencolok antara beban kerja atau kebutuhan organisasi (172 pegawai) dengan jumlah pegawai yang tersedia (46 pegawai), sehingga memengaruhi optimalisasi kinerja. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjarbaru. **Metode:** Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan bersifat induktif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan 11 informan yang dipilih secara *purposive*. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai di BKPSDM Kota Banjarbaru belum sepenuhnya efektif. Ditinjau dari dimensi efektivitas Duncan (pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi), ditemukan bahwa aspek pencapaian tujuan belum maksimal akibat fokus anggaran pada penataan non-ASN, integrasi data belum sepenuhnya optimal, serta adaptasi terhambat oleh tidak adanya *Assessment Center* di tingkat kota. Faktor pendukung meliputi regulasi yang jelas dan penggunaan sistem SINJA. Faktor penghambat mencakup keterbatasan anggaran, keterbatasan asesor, serta resistensi budaya senioritas. **Kesimpulan:** Penerapan sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai di BKPSDM Kota Banjarbaru belum sepenuhnya efektif akibat kendala infrastruktur asesmen dan keterbatasan anggaran. Diperlukan penguatan implementasi sistem merit secara terintegrasi, peningkatan kapasitas SDM, serta pembangunan pusat penilaian mandiri agar perencanaan pegawai berjalan lebih objektif dan terarah.

Kata kunci: ASN; Efektivitas; Perencanaan Kebutuhan Pegawai; Sistem Merit.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan dan dinamika suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Untuk menjalankan roda organisasi yang efektif dan efisien, setiap instansi memerlukan kinerja yang optimal dari sumber daya manusianya, di mana organisasi pada dasarnya merupakan bentuk koordinasi sistematis dari berbagai aktivitas manusia guna mencapai tujuan bersama melalui pembagian tugas, fungsi, serta pelimpahan wewenang. Dalam konteks birokrasi pemerintahan di Indonesia, pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) selama ini sering kali dinilai belum optimal dan cenderung dipengaruhi oleh intervensi politik, khususnya campur tangan pejabat politik dalam proses pengangkatan jabatan karier yang mengabaikan objektivitas (Madjid & Umar, 2023).

Guna membenahi permasalahan tersebut, pemerintah menyelenggarakan manajemen ASN berbasis sistem merit yang diatur secara tegas dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Regulasi ini menegaskan bahwa manajemen ASN harus dilaksanakan berdasarkan prinsip meritokrasi, yang menitikberatkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, integritas, serta kinerja pegawai secara objektif dan adil tanpa membedakan latar belakang demografis maupun afiliasi politik (Amalia, Rachmawati, et al., 2024). Sistem merit di Indonesia juga dioperasionalkan melalui PermenPANRB Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen ASN sebagai instrumen penting untuk memperbaiki kualitas birokrasi, mencegah diskriminasi, dan memetakan pegawai secara proporsional guna menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif (Ode et al., 2025).

Penerapan sistem merit tidak hanya berfokus pada proses seleksi atau promosi, tetapi menjadi fondasi dari keseluruhan siklus manajemen kepegawaian, yang paling krusial di antaranya adalah

perencanaan kebutuhan pegawai (Amalia, Kurniawan, et al., 2024). Perencanaan ini merupakan langkah strategis untuk menentukan jumlah dan kualifikasi pegawai berbasis analisis jabatan dan beban kerja agar organisasi terhindar dari risiko ketidakseimbangan antara tugas dan kapasitas ASN. Namun, pelaksanaannya sering kali terhambat oleh ketersediaan data kepegawaian yang belum terintegrasi serta keterbatasan kompetensi SDM di instansi daerah dalam melakukan analisis beban kerja secara sistematis (Setiawan et al., 2025).

Di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Banjarbaru, pelaksanaan sistem merit yang mengacu pada 8 (delapan) *Road map* kepegawaian saat ini masih menunjukkan adanya ketidaksesuaian yang sangat tajam antara beban kerja pegawai dengan ketersediaan SDM (Pitono & Averus, 2018). Berdasarkan data analisis beban kerja, terdapat total kebutuhan ideal sebanyak 172 pegawai, namun *bezetting* (ketersediaan riil) saat ini hanya mencapai 46 pegawai. Hal ini menciptakan selisih kekurangan yang sangat besar, yakni 126 pegawai. Ketimpangan ini sangat berdampak pada unit-unit teknis yang vital, seperti unit Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) yang membutuhkan 82 orang namun hanya terisi 16 orang (kekurangan 66 pegawai), Bidang Pengadaan, Pembinaan dan Informasi Kepegawaian yang kekurangan 15 pegawai, serta Bidang Mutasi, Kepangkatan dan Promosi yang mengalami selisih 16 pegawai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa penerapan prinsip merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai di tingkat daerah belum sepenuhnya terintegrasi secara optimal.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (*Research Gap)*

Penulis berfokus pada permasalahan ketidaksesuaian yang ekstrem antara beban kerja riil dengan jumlah ketersediaan pegawai (bezetting) di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Banjarbaru, sementara penerapan sistem merit merupakan amanat wajib dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 guna mewujudkan tata kelola birokrasi yang profesional, objektif, dan berbasis kompetensi (Lim & Lee, 2022).

Ada beberapa permasalahan mendasar yang melatarbelakangi kendala dalam perencanaan kebutuhan pegawai di BKPSDM Kota Banjarbaru ini. Faktor keterbatasan anggaran dan transisi kebijakan nasional merupakan salah satunya. Pemerintah daerah dihadapkan pada dilema keterbatasan fiskal yang mengharuskan mereka memfokuskan anggaran pada penataan tenaga non-ASN (honorer) untuk diangkat menjadi PPPK. Kondisi ini memaksa instansi untuk lebih mengakomodasi tenaga yang sudah ada dibandingkan merekrut pegawai baru yang secara spesifik sesuai dengan hasil Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Hal ini memicu kesenjangan ketersediaan pegawai yang sangat mencolok, di mana saat ini hanya terdapat 46 pegawai dari total kebutuhan ideal sebanyak 172 pegawai, yang berdampak pada overload tugas di unit-unit teknis seperti Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) (Djafar et al., 2024).

Kurangnya infrastruktur pendukung asesmen di tingkat daerah menjadi permasalahan berikutnya. Perencanaan kebutuhan pegawai yang berbasis sistem merit secara ideal menuntut adanya uji kompetensi yang akurat dan berkesinambungan. Namun, belum tersedianya Pusat Penilaian *(Assessment Center*) secara mandiri di tingkat Kota Banjarbaru serta sangat terbatasnya jumlah tenaga fungsional asesor mengharuskan calon ASN maupun pegawai eksisting mengikuti uji kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Selatan. Ketergantungan infrastruktur ini menyebabkan proses pemetaan kompetensi dan perencanaan kebutuhan pegawai berjalan kurang optimal, lambat, dan tidak dapat dilakukan secara menyeluruh.

Budaya birokrasi yang masih kental dengan pola senioritas serta resistensi terhadap digitalisasi turut memperparah implementasi sistem merit di lapangan. Meskipun BKPSDM Kota Banjarbaru telah menghadirkan platform digital seperti Sistem Manajemen Kinerja (SINJA) untuk mengelola data Anjab dan ABK, masih ditemukan adanya resistensi dari pegawai yang telah terbiasa dengan sistem

administratif konvensional. Sejumlah pegawai, khususnya pada rentang usia yang lebih senior, masih kesulitan beradaptasi dan belum sepenuhnya memahami pentingnya integrasi data kepegawaian secara digital. Keterbatasan pemanfaatan data kepegawaian ini menghambat penyusunan proyeksi kebutuhan pegawai yang valid dan objektif.

Meskipun berbagai studi terdahulu telah membahas penerapan sistem merit dalam konteks proses promosi jabatan , evaluasi penempatan ASN , penerapan umum di lembaga pemasyarakatan, hingga korelasinya terhadap semangat kerja, masih terdapat keterbatasan penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh faktor keterbatasan infrastruktur asesmen daerah, beban transisi penataan non-ASN, dan resistensi budaya birokrasi tersebut terhadap efektivitas perencanaan kebutuhan pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi celah kesenjangan tersebut dengan membedah dinamika sistem merit menggunakan pisau analisis Teori Efektivitas Duncan (meliputi Pencapaian Tujuan, Integrasi, dan Adaptasi) pada lokus spesifik BKPSDM Kota Banjarbaru yang memiliki karakteristik ketimpangan beban kerja ekstrem.

1.3. Urgensi Penelitian

Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan gambaran empiris yang komprehensif mengenai tingkat efektivitas pelaksanaan sistem merit, khususnya dalam tahap perencanaan kebutuhan pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Banjarbaru. Hasil kajian ini akan menjadi landasan dan dasar perumusan strategi perbaikan oleh pemerintah daerah dalam menata pemenuhan sumber daya aparatur di tengah berbagai tantangan birokrasi, seperti tingginya ketimpangan antara beban kerja riil (kebutuhan 172 pegawai) dengan ketersediaan (*bezetting* 46 pegawai), keterbatasan anggaran yang terserap untuk penataan tenaga non-ASN, belum tersedianya fasilitas *Assessment Center* mandiri di tingkat kota, serta masih adanya resistensi kultural berupa budaya senioritas yang menghambat adaptasi digitalisasi kepegawaian.

Apabila penelitian ini tidak dilaksanakan, maka pemerintah daerah dan para pemangku kebijakan di BKPSDM Kota Banjarbaru akan kekurangan dasar empiris yang kuat dalam memahami akar permasalahan serta dinamika hambatan struktural tersebut secara faktual. Akibatnya, perumusan strategi penataan dan pemenuhan kebutuhan pegawai berisiko tidak tepat sasaran, bersifat reaktif, dan tidak mampu menyelesaikan masalah *overload* tugas yang saat ini dialami oleh unit-unit teknis terkait. Kegagalan dalam merencanakan kebutuhan pegawai secara akurat dan berbasis kompetensi pada akhirnya akan menghambat tujuan reformasi birokrasi, menurunkan kualitas pelayanan publik, serta membuat implementasi sistem merit di daerah berpotensi berjalan stagnan dan hanya sebatas pemenuhan formalitas administratif semata tanpa perbaikan kinerja yang nyata.

1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks penerapan, evaluasi, maupun optimalisasi sistem merit pada instansi pemerintahan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kajian mengenai sistem merit memiliki variasi fokus penerapan tahapan kepegawaian, metode, serta lokus penelitian yang beragam.

(Alhosani & Alhashmi, 2024) mengkaji implementasi sistem merit dalam proses promosi jabatan ASN menggunakan metode kualitatif deskriptif, yang berfokus pada Kementerian Keuangan RI sebagai objek penelitian dan menemukan bahwa regulasi sistem merit telah membentuk kerangka komprehensif dalam menjamin pengelolaan ASN yang transparan dan berbasis kinerja. (Yang et al., 2024) meneliti analisis sistem merit menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan *The Matching Model of Human Resource Management*, yang menjadikan Balai Pemasyarakatan Kelas I Palembang sebagai objek kajian dan menemukan bahwa pelaksanaannya dari tahap seleksi hingga pengembangan belum berjalan secara optimal. (Zuiderwijk et al., 2021) mengevaluasi sistem merit

dalam penempatan ASN menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan pengukuran evaluasi kebijakan, yang berfokus pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dan menunjukkan bahwa pemahaman mengenai pentingnya sistem merit di lingkungan tersebut masih belum merata.

Selanjutnya, (Carstensen et al., 2023)membahas pengaruh sistem merit terhadap semangat kerja ASN menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan objek di Sekretariat Daerah Kota Manado dan membuktikan bahwa penerapan sistem merit memberikan dampak positif terhadap peningkatan motivasi kerja aparatur. Adapun (Agostino et al., 2022) mengkaji strategi optimalisasi implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN, yang berfokus pada Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, dan menemukan bahwa meskipun prinsip merit sudah diatur dalam regulasi, aspek pengembangan karier, perencanaan, promosi, mutasi, serta manajemen kinerja belum dilaksanakan secara optimal di lapangan.

Secara umum, penelitian-penelitian tersebut menunjukkan dominasi metode kualitatif deskriptif dengan beragam pendekatan teoritis serta variasi karakteristik objek penelitian yang berbeda-beda mulai dari kementerian, lembaga pemasyarakatan, hingga tingkat sekretariat daerah sesuai dengan fokus kajian spesifik dari masing-masing peneliti (Ansell et al., 2023).

1.5. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu. Penelitian ini merupakan penelitian yang baru dilihat dari segi konteks objek penelitian yang dilakukan, yakni berfokus secara spesifik pada tahap "Perencanaan Kebutuhan Pegawai" di dalam siklus sistem merit, dengan mengangkat lokus instansi pemerintah daerah yang sedang mengalami ketimpangan *bezetting* ekstrem (kebutuhan 172 pegawai berbanding ketersediaan 46 pegawai) (Apriyansa & Khofifa, 2022). Hal ini sangat berbeda dengan fokus penelitian terdahulu yang lebih banyak mengukur implementasi sistem merit pada proses promosi jabatan, penerapan secara umum di lembaga pemasyarakatan, tahapan evaluasi penempatan, maupun korelasinya terhadap variabel semangat kerja ASN (Fitriyanti, 2024).

Selain itu, pengukuran, indikator, dan teori yang digunakan peneliti juga berbeda dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini menggunakan Teori Efektivitas dari Duncan (Ardieansyah et al., 2020) yang membedah ukuran efektivitas melalui tiga dimensi utama, yaitu pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi, guna menganalisis tata kelola penyusunan kebutuhan pegawai. Penggunaan landasan teori ini memberikan kebaruan perspektif dibandingkan penelitian sebelumnya yang menggunakan teori sistem merit Woodard, *The Matching Model of Human Resource Management*, maupun teori pengukuran evaluasi kebijakan dari Bridgman. Keunikan kombinasi antara fokus masalah ketimpangan beban kerja daerah dengan pisau analisis efektivitas Duncan ini menjadikan penelitian di BKPSDM Kota Banjarbaru ini memiliki orisinalitas yang kuat.

1.6. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjarbaru.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang bersifat induktif. Pemilihan metode ini didasarkan pada kebutuhan peneliti untuk menggambarkan kondisi nyata yang terjadi secara alamiah di lapangan, serta untuk menggali informasi secara mendalam guna memahami efektivitas sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai di lingkungan birokrasi pemerintahan. Dengan pendekatan kualitatif, peneliti dapat bertindak langsung sebagai instrumen utama

(*human instrument*) untuk menangkap kompleksitas fenomena tata kelola sumber daya manusia yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui angka-angka statistik semata.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur dipilih karena dinilai lebih adaptif dan memungkinkan peneliti menggali permasalahan secara terbuka berdasarkan ide-ide dari narasumber. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, di mana peneliti secara sengaja memilih narasumber berdasarkan kriteria pengalaman, jabatan, dan pengetahuan yang relevan dengan tujuan penelitian agar data yang diperoleh benar-benar akurat dan mendalam.

Terdapat 11 informan yang dilibatkan dalam penelitian ini, yang terdiri atas Kepala BKPSDM, Sekretaris BKPSDM, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Bidang Pengembangan SDM Aparatur, Kepala Sub Bidang Informasi dan Fasilitasi Profesi ASN, Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan, serta 5 orang Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan BKPSDM Kota Banjarbaru. Kepala BKPSDM Kota Banjarbaru (Bapak Slamet Riyadi, S.Sos) ditetapkan sebagai informan kunci (*key informant*) karena beliau merupakan pemangku kebijakan dan pemimpin tertinggi di instansi tersebut yang memiliki kewenangan penuh serta menjadi pengambil keputusan utama terkait penyelenggaraan manajemen aparatur dan penerapan sistem merit di tingkat daerah. Kombinasi dari para informan struktural dan fungsional ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang utuh dan komprehensif dari sisi pembuat kebijakan maupun pelaksana teknis di lapangan.

Teknik pengujian keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik triangulasi. Triangulasi digunakan pada saat pengambilan sampel sumber data untuk memvalidasi dan menyilangkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam, hasil observasi partisipatif, serta analisis berbagai dokumen resmi instansi. Melalui triangulasi ini, kredibilitas data dapat dijaga sehingga hasil penelitian bersifat objektif dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis data kualitatif model Miles dan Huberman, yang pelaksanaannya berlangsung secara interaktif dan terus-menerus hingga data mencapai titik jenuh. Proses analisis ini meliputi tiga tahapan utama: pertama, reduksi data (*data reduction*) untuk menyeleksi, menyederhanakan, dan memfokuskan data lapangan yang masih universal pada hal-hal yang relevan dengan efektivitas sistem merit. Kedua, penyajian data (*data display*) yang disusun dalam bentuk teks naratif atau uraian singkat agar mudah dipahami. Ketiga, proses penarikan kesimpulan untuk merumuskan deskripsi akhir dari hasil temuan penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Banjarbaru, Provinsi Kalimantan Selatan. Rangkaian proses penelitian dilaksanakan selama kurang lebih 11 bulan, terhitung mulai dari bulan Agustus 2025 hingga Juni 2026. Rentang waktu tersebut mencakup seluruh tahapan penelitian, mulai dari pengajuan judul, penyusunan proposal, pengumpulan data di lapangan, hingga perbaikan dan pengumpulan akhir skripsi. Waktu dan lokasi ini dinilai sangat tepat dan memadai untuk memotret dinamika penerapan sistem merit dalam penyusunan perencanaan kebutuhan pegawai secara faktual di Kota Banjarbaru.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis efektivitas pelaksanaan sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Banjarbaru menggunakan teori pengukuran efektivitas dari Duncan (dalam Steers, 1985:53). Teori ini menyatakan bahwa efektivitas organisasi dapat diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi

3.1. Pencapaian Tujuan

Dimensi pencapaian tujuan diukur melalui indikator kurun waktu pencapaian, sasaran, dan dasar hukum. Pelaksanaan sistem merit di BKPSDM Kota Banjarbaru dijalankan secara terpadu dan berkelanjutan sejak tahun 2020, dengan tren capaian yang terus menunjukkan peningkatan. Berdasarkan indikator sasaran, Kepala BKPSDM Kota Banjarbaru, Bapak Slamet Riyadi, S.Sos., menyatakan bahwa setiap tahun instansi menetapkan target kinerja dalam dokumen renstra dan renja yang dievaluasi secara berkala. Pada tahun 2023, nilai indeks sistem merit BKPSDM berada pada angka 260 (Predikat Baik), kemudian meningkat menjadi 265 pada tahun 2024, dan berhasil mencapai target nilai 270 (Predikat Baik) pada tahun 2025.

Namun demikian, pada pelaksanaan perencanaan kebutuhan pegawai riil di lapangan, sasaran pemenuhan formasi belum dapat dilakukan secara maksimal karena harus menyesuaikan dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Kebijakan nasional pada tahun 2024-2025 memprioritaskan penataan tenaga non-ASN (honorer) untuk diangkat menjadi PPPK. Hal ini dibuktikan melalui data dokumentasi kepegawaian mengenai transisi tenaga non-ASN menjadi PPPK di BKPSDM Kota Banjarbaru berikut.

Tabel 1. Jumlah Tenaga Non-ASN dan PPPK di BKPSDM Kota Banjarbaru Berdasarkan Tingkat Pendidikan (Tahun 2024 - 2025)

Tingkat Pendidikan	Non-ASN (2024)	Non-ASN (2025)	PPPK (2024)	PPPK (2025)
SMA / Sederajat	1	2	0	2
Diploma I, II	1	0	0	0
Diploma III	3	2	1	2
Sarjana / Doktor / Ph.D	11	3	7	14
Jumlah Total	**16**	**7**	**8**	**18**

Sumber: BKPSDM Kota Banjarbaru, 2026

Berdasarkan Tabel 1, terlihat adanya efektivitas dalam penyesuaian status kepegawaian. Jumlah tenaga non-ASN, khususnya pada jenjang Sarjana/Doktor, menurun drastis dari 11 orang (2024) menjadi 3 orang (2025). Sebaliknya, pengangkatan PPPK pada jenjang yang sama meningkat dari 7 orang (2024) menjadi 14 orang (2025). Hal ini menunjukkan bahwa BKPSDM mulai memprioritaskan pemenuhan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan dan kompetensi sesuai prinsip merit, meskipun rekrutmen pegawai baru secara umum masih tertahan oleh kebijakan penataan tersebut. Dari aspek dasar hukum, perencanaan ini sangat kuat karena didukung oleh Peraturan Wali Kota Banjarbaru Nomor 83 Tahun 2023 dan Pergub Kalimantan Selatan Nomor 30 Tahun 2022.

3.2. Integrasi

Dimensi integrasi mencakup kemampuan organisasi dalam membangun keterpaduan melalui prosedur, sosialisasi, pelaksanaan, dan komunikasi. Prosedur perencanaan kebutuhan pegawai di BKPSDM Kota Banjarbaru telah memanfaatkan teknologi informasi melalui platform digital bernama SINJA (Sistem Manajemen Kinerja). Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi, Ibu Evie Listiana, S.H., menjelaskan bahwa admin di setiap unit kerja menginput data untuk diolah menjadi Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Setelah itu, tim khusus akan melakukan koordinasi dan pembahasan bersama untuk menyusun usulan formasi kepada Kementerian PANRB.

Dari segi sosialisasi dan komunikasi, BKPSDM telah melaksanakan kegiatan sosialisasi secara formal sebanyak dua kali, yakni pada tahun 2021 dan 2022, melalui forum internal dan *workshop*. Kepala BKPSDM, Bapak Slamet Riyadi, menambahkan bahwa komunikasi antarbidang

(seperti bidang perencanaan, pengembangan kompetensi, dan penilaian kinerja) berjalan rutin melalui monitoring dan evaluasi berkala. Kendati demikian, hasil observasi dan wawancara menemukan bahwa integrasi data kepegawaian ke dalam aplikasi SINJA belum sepenuhnya sinkron. Beberapa pegawai dengan usia yang lebih senior masih membutuhkan pendampingan teknis, yang terkadang memperlambat alur koordinasi penyusunan kebutuhan pegawai secara *real-time*.

3.3. Adaptasi

Adaptasi menunjukkan kemampuan BKPSDM dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan, peningkatan kemampuan, serta penyediaan sarana dan prasarana. Perubahan budaya birokrasi dari sistem yang didominasi oleh "senioritas" menjadi sistem yang berbasis pada "kinerja dan kompetensi" merupakan tantangan adaptasi terbesar. Sekretaris BKPSDM Kota Banjarbaru, Ibu Hj. Sarideli, S.H., M.M., menegaskan bahwa instansi terus mendorong perubahan pola pikir ini melalui pelatihan dan pendampingan, sehingga dalam tiga tahun terakhir terdapat peningkatan pemahaman pegawai terhadap sistem merit.

Namun, pada indikator sarana dan prasarana, ditemukan kelemahan yang sangat krusial berdasarkan hasil wawancara dan observasi. Pegawai Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur BKPSDM mengonfirmasi bahwa Kota Banjarbaru saat ini belum memiliki fasilitas Pusat Penilaian (*Assessment Center*) secara mandiri. Kondisi ini diperparah dengan sangat minimnya jumlah tenaga asesor di tingkat kota. Akibatnya, seluruh pelaksanaan asesmen uji kompetensi bagi pegawai harus selalu bergantung pada fasilitas milik Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Selatan. Ketergantungan infrastruktur ini menyebabkan proses adaptasi untuk memetakan perencanaan kebutuhan pegawai secara cepat dan akurat berjalan lambat serta belum dapat dilaksanakan secara menyeluruh.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Temuan dalam penelitian ini memperkuat kajian terdahulu mengenai pentingnya kesiapan infrastruktur dan anggaran dalam mengimplementasikan sistem merit. Sama halnya dengan temuan penelitian (Alhosani & Alhashmi, 2024) di Balai Pemasyarakatan Kelas I Palembang, pelaksanaan sistem merit di tingkat operasional daerah (Kota Banjarbaru) belum berjalan secara maksimal akibat adanya hambatan teknis dari sisi sarana pendukung (seperti tidak adanya *Assessment Center*). Temuan ini juga mengonfirmasi hasil penelitian (Ansell et al., 2023), di mana secara makro, instrumen regulasi dan dasar hukum (*Pergub*, *Perwali*) sudah sangat komprehensif, namun implementasinya di lapangan terbentur oleh transisi kebijakan pusat (penataan honorer menjadi PPPK) yang membatasi ruang rekrutmen pegawai baru sesuai analisis beban kerja riil.

Berbeda dengan temuan penelitian (Yang et al., 2024) yang menyimpulkan bahwa sistem merit secara langsung dan instan meningkatkan motivasi serta semangat kerja ASN di Kota Manado, temuan di BKPSDM Kota Banjarbaru menunjukkan adanya dinamika transisi yang lebih kompleks. Penerapan digitalisasi kepegawaian (aplikasi SINJA) justru pada tahap awal memunculkan resistensi dan kesulitan adaptasi, khususnya bagi kelompok pegawai senior yang masih terbiasa dengan budaya kerja administratif lama. Hal ini memperluas perspektif bahwa penerapan sistem merit bukan sekadar instrumen motivasi, melainkan sebuah transformasi struktural yang membutuhkan kesiapan adaptasi literasi digital dari seluruh aparatur

3.5. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan temuan menarik terkait faktor pendukung efektivitas sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai di BKPSDM Kota Banjarbaru, yakni tingginya komitmen pimpinan daerah (Wali Kota dan Kepala BKPSDM) serta keberadaan inovasi platform digital bernama SINJA

(Sistem Manajemen Kinerja). Ketersediaan aplikasi ini secara bertahap mempermudah para pengelola kepegawaian dalam merumuskan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) yang terintegrasi secara sistem, sehingga pengusulan formasi ke pemerintah pusat memiliki basis data yang jelas.

Sebaliknya, faktor penghambat yang paling dominan adalah keterbatasan fiskal atau anggaran daerah. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan, Ibu Rahmadaniah, S.E., memaparkan bahwa pemenuhan sistem merit menuntut pendanaan besar untuk uji kompetensi, pelatihan, serta pembangunan infrastruktur *Assessment Center*. Karena anggaran terbatas, uji kompetensi belum dapat menjangkau seluruh pegawai eselon III dan IV. Selain itu, ketimpangan antara jumlah beban kerja (kebutuhan ideal 172 pegawai) dengan ketersediaan (*bezetting* 46 pegawai) menciptakan *overload* yang menghambat optimalisasi kinerja instansi.

Sebagai upaya tindak lanjut, BKPSDM Kota Banjarbaru melakukan evaluasi capaian secara berkala, meningkatkan sosialisasi pemahaman sistem merit, serta menguatkan nota kesepahaman (kerja sama) operasional dengan BKD Provinsi Kalimantan Selatan dalam hal fasilitas uji kompetensi. Ke depannya, BKPSDM juga sedang merencanakan pengajuan penganggaran pembangunan fasilitas *Assessment Center* terakreditasi secara mandiri di Kota Banjarbaru guna memutus ketergantungan infrastruktur dari pihak provinsi.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa penerapan sistem merit dalam perencanaan kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Banjarbaru belum sepenuhnya berjalan dengan efektif. Meskipun telah menunjukkan tren positif melalui penataan tenaga non-ASN menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang berbasis kompetensi pendidikan, pelaksanaannya masih belum maksimal akibat ketimpangan rasio antara beban kerja dan jumlah pegawai yang tersedia. Keberhasilan sistem ini didukung oleh komitmen pimpinan daerah, ketersediaan aplikasi Sistem Manajemen Kinerja (SINJA), dan sinergi yang baik dengan BKN maupun BKD. Namun, efektivitasnya secara signifikan masih terhambat oleh keterbatasan anggaran daerah, belum tersedianya fasilitas *Assessment Center* mandiri di Kota Banjarbaru, kurangnya tenaga asesor, serta masih adanya resistensi dari pegawai senior terhadap adaptasi digital. Sebagai upaya penyelesaian, BKPSDM terus melakukan evaluasi capaian secara berkala, menggencarkan sosialisasi sistem merit, menjalin kerja sama uji kompetensi dengan BKD Provinsi Kalimantan Selatan, serta merencanakan pembangunan fasilitas *Assessment Center* yang terakreditasi secara mandiri di masa depan.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama, yakni hanya berfokus pada ruang lingkup satu instansi (BKPSDM Kota Banjarbaru) dan kajiannya hanya dibatasi pada aspek tahapan perencanaan kebutuhan pegawai, tanpa mengevaluasi keseluruhan siklus manajemen kepegawaian dalam sistem merit.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari bahwa cakupan temuan penelitian ini masih bersifat spesifik. Oleh karena itu, penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan dengan memperluas lokus studi ke berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lainnya di Kota Banjarbaru, serta melakukan kajian mendalam terkait strategi penganggaran daerah untuk pembangunan dan kemandirian *Assessment Center*.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala BKPSDM Kota Banjarbaru, Bapak Slamet Riyadi, S.Sos., beserta seluruh jajaran sekretaris, kepala bidang, kepala subbagian, dan staf yang telah kooperatif memberikan izin, waktu, serta akses informasi selama pelaksanaan penelitian. Penulis juga menyampaikan apresiasi dan rasa terima kasih yang mendalam kepada Dr. Rusmiyati, M.Hum., selaku dosen pembimbing atas segala arahan dan masukannya, serta kepada kedua orang tua, rekan-rekan praja, dan seluruh *civitas akademika* Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) yang telah memberikan dukungan moral maupun material hingga penelitian ini selesai.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Agostino, D., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2022). Digitalization, accounting and accountability: A literature review and reflections on future research in public services. *Financial Accountability and Management*, *38*(2), 152–176. https://doi.org/10.1111/faam.12301

Alhosani, K., & Alhashmi, S. M. (2024). Opportunities, challenges, and benefits of AI innovation in government services: a review. *Discover Artificial Intelligence*, *4*(1). https://doi.org/10.1007/s44163-024-00111-w

Amalia, R., Kurniawan, D. M. Z., & Syafri, W. (2024). Efektivitas penyelesaian pengaduan masyarakat melalui aplikasi LAPOR! di Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Kajian Pemerintah (JKP)*, *10*(2), 86–97. https://journal.uir.ac.id/index.php/JKP/article/view/16959/6404

Amalia, R., Rachmawati, I., & Ilham, M. (2024). Pemberdayaan masyarakat melalui pemanfaatan rptra di kota administrasi jakarta utara. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, *10*(1), 61–72. https://doi.org/10.25299/jkp.2024.vol10(1).16328

Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2023). Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public Administration*, *101*(1), 3–22. https://doi.org/10.1111/padm.12874

Apriyansa, A., & Khofifa, N. (2022). Analisis resiko bencana di pesisir provinsi banten sebagai upaya mitigasi bencana. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*, *2*(2), 106–125. https://doi.org/10.33701/jpkp.v7i1.5246

Ardieansyah, A., Meiyenti, I., Mulya Nalien, E., & Sentosa, I. (2020). *TherRole of tungku tigo sajarangan in the community development planning of* minangkabau, Indonesia. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, *12*(2), 141–155. https://doi.org/10.33701/jtp.v12i2.881

Carstensen, M. B., Sørensen, E., & Torfing, J. (2023). Why we need bricoleurs to foster robust governance solutions in turbulent times. *Public Administration*, *101*(1), 36–52. https://doi.org/10.1111/padm.12857

Djafar, T., Aryatama, M. R., Zaein, H. A., & Unawekla, S. T. (2024). The role of women in efforts to increase women's representation in the banjarmasin city council for the 2019-2024 period. *JWP (Jurnal Wacana Politik)*, *9*(3), 233–246. https://doi.org/10.24198/jwp.v9i3.56407

Fitriyanti, E. (2024). The effect of digital transformation on governance in indonesia: a case study of e-government implementation in public services. *Journal of Political Innovation and Analysis*, *1*(1), 26–32. https://doi.org/10.59261/jpia.v1i1.3

Lim, S. S., & Lee, J. (2022). Aspirations, human capital investment, and the intergenerational transmission of poverty in indonesia. In *Social Indicators Research* (Vol. 162, Issue 1). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/s11205-021-02843-z

Madjid, U., & Umar, A. U. (2023). Efektivitas program pelatihan kerja pada dinas penanaman modal, ptsp dan tenaga kerja dalam rangka menurunkan tingkat pengangguran di kabupaten bulukumba provinsi sulawesi selatan. *Jurnal Academia Praja*, *6*(2), 340–352.

https://doi.org/10.36859/jap.v6i2.1738
Ode, L., Rabil, M., Ode, W., Nurwansyah, A., Setiawan, F. A., Hasan, M. R., Apriyansa, A., Kebangsaan, U., Author, C., & Online, A. (2025). Analysis of user acceptance of the EPDesKel application within the nagari government of agam regency using the EUCS method. *Jurnal Teknologi Dan Komunikasi Pemerintahan*, *7*(2), 181–200. https://doi.org/10.33701/jtkp.v7i2.5806
Pitono, A., & Averus, A. (2018). Pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai dalam meningkatkan pelayanan kesehatan. *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Humaniora*, *20*(1), 15–21. https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v20i1.11677
Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara*.
Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*.
Setiawan, F. A., Rezkiadi, F. S., Hardiansyah, R., Fahlevvi, M., & Apriyansa, A. (2025). Integrasi big data dan sistem informasi geospasial untuk meningkatkan ketahanan pangan di Indonesia. *Data Sciences Indonesia (DSI)*, *5*(1), 105–118. https://doi.org/10.47709/dsi.v5i1.6287
Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Goodyear Publishing Company
Yang, C., Gu, M., & Albitar, K. (2024). Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*, *208*(September), 123722. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722
Zuiderwijk, A., Chen, Y. C., & Salem, F. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*, *38*(3). https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101577