



Dian Rizke¹
 Siti Osa Kosassy²
 Syamsu Jamaris³
 Nasrizal⁴
 Daniel Jusari⁵

EVALUASI IMPLEMENTASI SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ADMINISTRASI PUBLIK

Abstrak

Sistem merit merupakan pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang menitikberatkan pada kompetensi, kualifikasi, dan kinerja individu dalam proses rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi sistem merit dalam manajemen SDM administrasi publik di Indonesia. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, studi dokumen, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun sistem merit telah diadopsi dalam regulasi, implementasinya masih menghadapi tantangan signifikan, seperti resistensi budaya organisasi, keterbatasan infrastruktur, dan kurangnya pemahaman di kalangan pegawai. Studi ini merekomendasikan penguatan regulasi, peningkatan kapasitas SDM, dan pengembangan teknologi pendukung untuk mempercepat penerapan sistem merit secara efektif.

Kata kunci: Sistem merit, Manajemen SDM, Administrasi publik, Evaluasi implementasi

Abstract

The merit system is an approach to human resource management (HRM) that emphasizes individual competence, qualifications, and performance in recruitment, promotion, and career development processes. This study aims to evaluate the implementation of the merit system in HRM within Indonesia's public administration. The research employs a qualitative approach, with data collection techniques including in-depth interviews, document analysis, and observation. The findings indicate that although the merit system has been incorporated into regulations, its implementation still faces significant challenges, such as organizational cultural resistance, infrastructure limitations, and a lack of understanding among employees. This study recommends strengthening regulations, enhancing HR capacity, and developing supporting technologies to accelerate the effective adoption of the merit system.

Keywords: Merit system, HR Management, Public administration, Implementation evaluation

PENDAHULUAN

Dalam administrasi publik, kualitas sumber daya manusia (SDM) memainkan peran vital dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem merit bertujuan untuk memastikan bahwa pengangkatan, promosi, dan pengelolaan SDM didasarkan pada kompetensi dan kinerja, bukan atas dasar patronase, nepotisme, atau favoritisme (OECD, 2021). Sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) administrasi publik telah menjadi salah satu pilar utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Prinsip dasar dari sistem merit adalah memastikan bahwa proses rekrutmen, penempatan, pengembangan, dan promosi pegawai didasarkan pada kompetensi, kinerja, serta integritas individu, bukan pada favoritisme, nepotisme, atau faktor non-objektif lainnya. Dengan demikian, sistem merit berfungsi sebagai mekanisme penting untuk menciptakan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menetapkan bahwa sistem merit harus diterapkan dalam kebijakan dan pengelolaan ASN. Sistem ini

^{1,2,3,4,5} Program Studi Administrasi Publik, STIA LPPN Padang
 email: smutiakosassy@gmail.com

menekankan bahwa keputusan terkait ASN harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja individu. Selain itu, penerapan sistem merit wajib dilaksanakan secara adil dan proporsional tanpa diskriminasi. Tujuan utama penerapan sistem merit adalah memastikan bahwa jabatan dalam birokrasi pemerintah diisi oleh individu-individu profesional, yaitu mereka yang kompeten serta menjalankan tugas sesuai dengan nilai-nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN.

Konsep ini sejalan dengan pandangan Kellough (2005), yang mendefinisikan sistem merit sebagai "sekumpulan kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk digunakan dalam pengisian posisi kerja. Prinsip merit terkait dengan pandangan bahwa individu yang mengisi dan dipromosikan ke jabatan publik harus dipilih berdasarkan kemampuan mereka untuk menjalankan tugas yang diberikan." Dalam pandangannya, Kellough menekankan bahwa sistem merit bertujuan untuk memaksimalkan efisiensi kerja melalui seleksi dan promosi pegawai yang berdasarkan kompetensi mereka dalam melaksanakan pekerjaan.

Implementasi sistem merit sering menghadapi kendala dalam konteks budaya birokrasi yang masih mengakar pada tradisi patrimonial. Di beberapa daerah, keputusan promosi dan rekrutmen masih rentan terhadap intervensi politik lokal. Selain itu, mekanisme evaluasi kinerja SDM yang objektif dan terstandar masih kurang optimal, sehingga menimbulkan ketidakpastian dalam penerapan prinsip meritokrasi. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi sistem merit sangat dipengaruhi oleh komitmen kepemimpinan, kesiapan teknologi, dan kerangka kerja hukum yang mendukung (Siregar et al., 2021). Meski demikian, banyak pemerintah daerah di Indonesia belum sepenuhnya memahami dan mengimplementasikan prinsip-prinsip sistem merit secara konsisten, sehingga efektivitas kebijakan ini perlu dievaluasi.

Meskipun regulasi dan kebijakan yang mengatur sistem merit telah tersedia, implementasinya seringkali belum optimal. Berdasarkan laporan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), banyak instansi pemerintah yang belum mencapai kategori "baik sekali" dalam penilaian sistem merit. Sebagai contoh, hingga tahun 2024, mayoritas instansi daerah hanya memperoleh kategori "cukup" atau "sedang" dalam penerapan sistem merit. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi dan praktik di lapangan. Berikut adalah kategori dalam penerapan sistem merit di Indonesia

Tabel 1

Kategori Hasil Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah



Oleh karena itu dengan penilaian dan penerapan kategori tersebut dalam manajemen ASN pada instansi pemerintahan dapat berlomba-lomba dalam membentuk sistem untuk lebih bagus lagi. Beberapa isu utama yang kerap muncul dalam implementasi sistem merit meliputi:

1. Keterbatasan Kapasitas SDM: Tidak semua pejabat atau pengelola SDM memiliki kompetensi yang memadai untuk menerapkan sistem merit secara efektif.
2. Budaya Organisasi: Pola pikir patronase dan budaya nepotisme yang masih kuat di beberapa instansi menghambat objektivitas proses seleksi dan promosi.
3. Keterbatasan Infrastruktur dan Teknologi: Banyak daerah yang belum memiliki sistem informasi yang memadai untuk mendukung implementasi meritokrasi.
4. Ketidakpastian Politik: Perubahan kepemimpinan politik seringkali memengaruhi keberlanjutan program berbasis merit.

Permasalahan ini menimbulkan pertanyaan mendasar: sejauh mana sistem merit telah berhasil diimplementasikan dan apakah sistem ini mampu menghasilkan perubahan signifikan dalam manajemen SDM di sektor publik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi sistem merit dalam MSDM administrasi publik dengan fokus pada analisis kebijakan, proses implementasi, serta dampaknya terhadap kualitas birokrasi. Melalui studi ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai efektivitas sistem merit dan rekomendasi strategis untuk perbaikan implementasi di masa depan, dengan fokus pada beberapa aspek berikut:

1. Efektivitas Kebijakan: Menganalisis sejauh mana kebijakan sistem merit diterapkan di berbagai tingkatan pemerintahan.
2. Faktor Penghambat dan Pendorong: Mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat implementasi sistem merit.
3. Dampak Sistem Merit: Mengevaluasi dampak sistem merit terhadap kualitas pelayanan publik, efisiensi birokrasi, dan kepuasan kerja ASN.

Evaluasi terhadap implementasi sistem merit menjadi krusial untuk mengukur sejauh mana kebijakan ini telah berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Evaluasi ini tidak hanya mencakup aspek teknis, seperti mekanisme penilaian kinerja dan rekrutmen berbasis kompetensi, tetapi juga mencakup aspek non-teknis, seperti persepsi pegawai terhadap keadilan sistem dan dukungan pimpinan terhadap penerapan meritokrasi. Dengan pendekatan evaluasi yang komprehensif, diharapkan dapat diidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat keberhasilan sistem merit.

METODE

Studi ini menggunakan metode studi literatur dengan mengkaji berbagai publikasi akademik. 1. Metode Pengumpulan Literatur

- Sumber-sumber utama: Buku teks, jurnal ilmiah, artikel, laporan kebijakan, dan dokumen terkait lainnya yang membahas penerapan sistem merit di sektor publik, terutama dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) di instansi pemerintah.
- Database literatur: Mengakses berbagai database penelitian seperti Google Scholar, JSTOR, ProQuest, atau database akademik dari lembaga pendidikan tinggi untuk mendapatkan artikel yang relevan dan terkini.
- Kebijakan dan regulasi: Meneliti kebijakan atau peraturan pemerintah yang mengatur penerapan sistem merit dalam administrasi publik.

2. Kerangka Teoritis

Implementasi sistem merit dapat dianalisis menggunakan beberapa pendekatan teoritis, di antaranya:

- Teori Meritokrasi: Konsep meritokrasi menekankan pentingnya kompetensi dan prestasi individu sebagai dasar pengambilan keputusan dalam organisasi.
- Teori Institusional: Menjelaskan bagaimana norma, nilai, dan regulasi memengaruhi perilaku organisasi dalam menerapkan kebijakan merit.
- Teori Perubahan Organisasi: Mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi perubahan dalam organisasi, seperti resistensi terhadap perubahan, komunikasi, dan kepemimpinan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Aspek Penerapan Sistem Merit Di Indonesia

Pada tahun 2024, penerapan sistem merit terus menjadi prioritas dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, transparan, dan akuntabel. Peran Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam mengawasi implementasi sistem merit menjadi semakin signifikan, terutama dengan adanya tantangan-tantangan baru seperti perkembangan teknologi, kebutuhan kompetensi baru dalam era digital, dan dinamika politik lokal.

Sejak diperkenalkan secara resmi melalui regulasi pada tahun 2014, penerapan sistem merit di Indonesia telah menunjukkan kemajuan yang signifikan. Hingga tahun 2024, KASN melaporkan bahwa 60% dari instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, telah mencapai kategori "baik". Evaluasi ini mencakup delapan aspek utama, yaitu:

Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), sebagai lembaga yang bertanggung jawab mengawasi implementasi sistem merit, telah mengembangkan alat untuk mengukur dan memetakan tingkat penerapan sistem ini di berbagai instansi pemerintah. Penilaian tersebut dilakukan melalui metode self-assessment yang merujuk pada delapan aspek utama, sebagaimana diatur dalam Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen ASN di lingkungan instansi pemerintah. Delapan aspek yang dinilai mencakup berbagai elemen penting untuk memastikan penerapan sistem merit yang konsisten dan efektif yaitu:



KASN melakukan pemetaan terhadap penilaian mandiri penerapan sistem merit dengan tujuan untuk menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan dan strategi. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan implementasi sistem merit serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada di berbagai instansi pemerintah salah satu langkah dalam pemetaan sistem merit dalam evaluasi kinerja SDM dalam ruang lingkup administrasi publik adalah:

1. Perencanaan kebutuhan pegawai.
2. Pengadaan pegawai.
3. Pengembangan karier.
4. Promosi dan mutasi.
5. Manajemen kinerja.
6. Penggajian, penghargaan, dan disiplin.
7. Perlindungan dan pelayanan pegawai.
8. Sistem informasi.

Indonesia, sebagai salah satu negara yang terus memperbaiki tata kelola pemerintahan, mengakui pentingnya sistem merit melalui regulasi Aparatur Sipil Negara (ASN). Implementasi sistem merit ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang berkinerja tinggi, responsif, dan akuntabel. Namun, meskipun berbagai regulasi telah diterbitkan, masih terdapat banyak tantangan dalam implementasi di lapangan, mulai dari keterbatasan kapasitas SDM, resistensi budaya organisasi, hingga kurangnya sistem pengawasan yang efektif (Hasibuan et al., 2022)

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa instansi pemerintah pusat umumnya lebih maju dibandingkan dengan pemerintah daerah dalam penerapan sistem merit. Salah satu penyebabnya adalah ketersediaan sumber daya manusia yang lebih kompeten serta infrastruktur pendukung yang lebih memadai di tingkat pusat.

2. Hasil dalam Implementasi Sistem Merit

Meskipun telah ada kemajuan, implementasi sistem merit di Indonesia pada tahun 2024 masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa tantangan utama meliputi:

1. Ketimpangan Kualitas SDM di Tingkat Daerah
Pemerintah daerah sering menghadapi kesulitan dalam mengimplementasikan sistem merit karena kurangnya SDM yang kompeten. Banyak daerah terpencil yang

kekurangan pegawai dengan kualifikasi yang sesuai, sehingga sulit memenuhi prinsip meritokrasi dalam pengangkatan dan promosi.

2. **Resistensi Budaya Organisasi**
Budaya birokrasi yang masih dipengaruhi oleh sistem patronase dan nepotisme menjadi hambatan signifikan. Di beberapa daerah, proses pengangkatan dan promosi masih dipengaruhi oleh hubungan kekeluargaan atau tekanan politik lokal.
3. **Keterbatasan Teknologi dan Data Terpadu**
Implementasi sistem merit membutuhkan dukungan teknologi informasi yang canggih, termasuk sistem data kepegawaian yang terintegrasi. Namun, hingga saat ini, banyak instansi pemerintah, terutama di daerah, masih menggunakan sistem manual atau semi-digital yang kurang mendukung prinsip meritokrasi.
4. **Minimnya Pengawasan dan Evaluasi yang Efektif**
Meskipun KASN telah mengembangkan instrumen untuk mengevaluasi sistem merit, pengawasan yang dilakukan masih terbatas. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan anggaran dan jumlah tenaga pengawas di KASN.
5. **Dinamika Politik Lokal**
Pilkada langsung dan perubahan kepemimpinan sering kali menyebabkan kebijakan sistem merit di daerah menjadi tidak konsisten. Pemimpin baru terkadang memprioritaskan loyalitas politik dibandingkan prinsip meritokrasi.

3. Peluang untuk Memperkuat Sistem Merit

Tahun 2024 juga membuka peluang untuk memperkuat implementasi sistem merit di Indonesia, dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dan inisiatif reformasi birokrasi yang terus berlanjut. Beberapa peluang tersebut meliputi:

1. **Pemanfaatan Teknologi Digital**
Transformasi digital di sektor pemerintahan dapat menjadi pendorong utama dalam memperkuat sistem merit. Penggunaan big data dan kecerdasan buatan (AI) memungkinkan proses seleksi dan promosi pegawai dilakukan secara lebih objektif dan transparan.
2. **Integrasi Sistem Informasi Kepegawaian Nasional**
Sistem informasi kepegawaian terpadu yang mencakup seluruh instansi pemerintah dapat membantu memonitor dan mengevaluasi penerapan sistem merit secara lebih efektif. Platform seperti Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) yang dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) menjadi salah satu langkah strategis untuk mendukung hal ini.
3. **Peningkatan Kompetensi SDM**
Program pelatihan dan pengembangan kapasitas pegawai harus menjadi prioritas. Pemerintah perlu bekerja sama dengan lembaga pelatihan, universitas, dan sektor swasta untuk menyediakan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan birokrasi modern.
4. **Kolaborasi dengan Sektor Swasta dan Masyarakat Sipil**
Sektor swasta dan masyarakat sipil dapat berperan dalam memberikan masukan dan pengawasan terhadap penerapan sistem merit. Kolaborasi ini penting untuk menciptakan birokrasi yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Berbagai langkah strategis di atas telah diambil untuk mengatasi tantangan tersebut. Pemerintah memperluas akses pelatihan bagi ASN di tingkat daerah melalui program kerja sama dengan lembaga pendidikan dan pelatihan. Selain itu, KASN memperbarui mekanisme penilaian sistem merit dengan menggunakan dashboard berbasis digital, yang memberikan laporan real-time tentang status penerapan sistem merit di setiap instansi pemerintah. Berikut adalah dokumentasi dalam pemberian penghargaan pada penerapan sistem merit dengan penilaian sangat baik di 98 instansi:



Gambar 1 penghargaan Kepada 98 Instansi Dalam Manajemen Asn

Inisiatif lainnya adalah pemberian penghargaan kepada instansi pemerintah yang berhasil mencapai kategori penerapan sistem merit terbaik. Salah satu pemberian penghargaan ini juga diberikan kepada kabupaten solok selatan, damasraya, dan pesisir selatan. Penghargaan ini bertujuan untuk mendorong kompetisi sehat antarinstansi, sekaligus menjadi motivasi bagi daerah yang masih tertinggal.

SIMPULAN

Pada tahun 2024, sistem merit tetap menjadi elemen kunci dalam mewujudkan birokrasi yang profesional dan akuntabel dalam Administrasi Publik. Implementasi sistem merit dalam manajemen SDM administrasi publik di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait budaya organisasi, infrastruktur, dan pemahaman pegawai. Namun, dengan upaya yang konsisten dan dukungan dari seluruh pemangku kepentingan, sistem merit dapat menjadi fondasi yang kuat untuk menciptakan birokrasi yang profesional dan akuntabel. Untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada, beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan pada tahun 2025 kedepannya yaitu: Penguatan Regulasi dan Penegakan Hukum, Inovasi Teknologi dalam Manajemen SDM dimana Pemerintah harus menginvestasikan lebih banyak sumber daya untuk mengembangkan teknologi yang mendukung sistem merit. Pemanfaatan teknologi ini juga harus disertai dengan pelatihan bagi pegawai. Pemerintah harus melakukan kampanye nasional untuk mengubah budaya birokrasi yang masih dipengaruhi oleh patronase. Kampanye ini harus melibatkan seluruh pemangku kepentingan, termasuk masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, A., Nugraha, R., & Wijaya, T. (2022). "Challenges in Merit System Implementation in Indonesia's Bureaucracy." *Journal of Public Administration Research*, 12(4), 56-78.
- Kellough, J. E. (2005). Merit systems and the public service: Building an evidence base for public sector human resource management. *Public Personnel Management*, 34(2), 149-162.
- OECD. (2021). *The Role of Merit in Public Administration*. OECD Publications.
- Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) No. 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Sector Organizations." *Asian Journal of Governance*, 18(3), 91-103.
- Siregar, D., Mulyana, A., & Putri, S. (2021). "Evaluation of Human Resource Management in Public
- Sulistiyono, A. (2021). *Reformasi Birokrasi dan Sistem Merit di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Nusantara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- UNDP. (2020). *Governance for Sustainable Development: The Role of Public Administration*. UNDP Report.
- Wibowo, H. (2020). "Evaluasi Implementasi Sistem Merit di Pemerintah Daerah." *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 45-58.