

**PENERAPAN SISTEM MERIT PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA KOTA PALU**

Azarya

NPP. 32.0844

Asdaf Kota Palu, Provinsi Sulawesi Tengah

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email : azaryapayung@gmail.com

Pembimbing Skripsi : Rikha Murliasari S,STP M,PA

ABSTRACT

Problems/Background (GAP): *This research was motivated by the Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) of Palu City which experienced problems in implementing the merit system. One of the main problems is the mismatch between the position held and the educational background and the vacancy of functional positions which indicates that employee procurement is not based on proper workload analysis. This gap shows that the merit system has not been implemented optimally as mandated by the regulation. Purpose:* *This study aims to determine and analyze the application of the merit system of the hammer city government. Methods:* *The method used is a descriptive qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews, observation, and documentation. Informants were selected using purposive sampling technique. The data obtained were validated by triangulation, and analyzed interactively through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. Results:* *The results showed that the implementation of the merit system has not been fully effective. There are still employees who are not placed according to their educational qualifications, lack of employee understanding of the merit system, and the absence of regional regulations that specifically regulate its implementation. Conclusion:* *In conclusion, the implementation of the merit system in BKPSDM Palu City is still not optimal and requires strengthening local regulations as well as increasing employee competence and understanding so that the principles of meritocracy can be fully realized.*

Keywords: *Merit System, Civil Servants*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Penelitian ini di latarbelakangi oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palu yang mengalami permasalahan dalam penerapan system merit. Salah satu permasalahan utama adalah ketidaksesuaian antara jabatan yang diemban dengan latar belakang pendidikan serta terjadinya kekosongan jabatan fungsional yang menandakan pengadaan pegawai belum berdasarkan analisis beban kerja yang tepat. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa sistem merit belum diterapkan secara optimal sesuai amanat regulasi. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penerapan sistem merit pemerintah kota palu. **Metode:** Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data yang diperoleh divalidasi dengan triangulasi, dan dianalisis secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem merit belum sepenuhnya berjalan efektif. Masih terdapat pegawai yang tidak ditempatkan sesuai kualifikasi pendidikan, kurangnya pemahaman pegawai mengenai sistem merit, dan belum adanya peraturan daerah yang secara spesifik mengatur pelaksanaannya. **Kesimpulan:** Kesimpulannya, implementasi sistem merit di BKPSDM Kota Palu masih belum optimal dan memerlukan penguatan regulasi lokal serta peningkatan kompetensi dan pemahaman pegawai agar prinsip meritokrasi dapat diwujudkan secara menyeluruh.

Kata Kunci : Sistem Merit, Pegawai Negeri Sipil



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan elemen kunci dalam keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien. Dalam konteks pemerintahan daerah, kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat menentukan dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, responsif, dan akuntabel. Saputra (2023) menjelaskan bahwa Tuntutan akan tingginya tingkat kompetensi serta kinerja menjadi hal wajib yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara. Hal ini bisa dilakukan melalui beberapa penerapan sistem merit yang dianggap relevan dalam proses penyaringan sumber daya manusia yang andal dan memiliki kompetensi yang layak dalam kerjanya. Merit adalah konsep kompleks yang mencakup kelayakan, keadilan, dan distribusi penghargaan. Merit sering kali dipandang sebagai cara netral untuk menilai kualitas, meskipun persepsi ini dapat dipertanyakan (Tracy, 2019). Pemerintah telah menerapkan prinsip *merit system* melalui berbagai regulasi, termasuk Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Sistem merit bertujuan untuk menjamin pengangkatan, promosi, dan pengembangan karier ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, tanpa diskriminasi dan intervensi politik. Namun, pada kenyataannya implementasi sistem merit di daerah-daerah masih menghadapi banyak tantangan. Di Kota Palu, hasil penilaian Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) tahun 2023 menunjukkan penerapan sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) masih berada pada kategori "buruk", dengan skor hanya 170 dari maksimal 400.

Menurut Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). "Kualifikasi pegawai sangat penting dalam menentukan efektivitas kerja, yang meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dengan baik". Sedangkan menurut Hasibuan, M. S. P. (2016:88). "Kualifikasi pegawai terdiri dari berbagai elemen seperti pendidikan formal, pelatihan, dan pengalaman kerja yang relevan dengan posisi yang dijabat". Dan Simamora (2006) menyatakan "menyatakan bahwa kinerja mengacu pada tingkat pemenuhan tugas oleh pegawai secara efisien dan efektif. Kinerja pegawai diukur berdasarkan hasil kerjanya yang dibandingkan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi". Lebih lanjut, menurut Moehariono dalam Syarifuddin (2022), "mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian atau hasil kerja yang sebenarnya telah diraih oleh karyawan".

Permasalahan yang mengemuka adalah ketidaksesuaian antara jabatan pegawai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki. Selain itu, terjadi kekosongan jabatan fungsional yang mengindikasikan proses rekrutmen belum didasarkan pada analisis kebutuhan riil organisasi. Konsep kurang merit sistem mencerminkan bahwa faktor prestasi kerja merupakan pusat dari sistem ini atau dengan kata lain fokus utama merit sistem adalah dalam rangka perbaikan atau peningkatan prestasi kerja (Woodard, 2005). Hal ini diperparah oleh ketiadaan peraturan daerah ataupun peraturan wali kota yang secara spesifik mengatur teknis pelaksanaan sistem merit, sehingga BKPSDM hanya mengacu pada regulasi pusat. Kondisi ini menimbulkan hambatan struktural maupun kultural dalam menjalankan prinsip-prinsip meritokrasi. Ketidakefisienan tersebut berdampak langsung pada rendahnya produktivitas, lemahnya disiplin, serta terbatasnya ruang pengembangan karier bagi pegawai. Oleh karena itu, penting untuk meneliti secara mendalam bagaimana sistem merit diterapkan di BKPSDM Kota Palu serta upaya-upaya perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas manajemen ASN di daerah tersebut. Akademisi menganggap merit sebagai sesuatu yang berharga dan diperlukan untuk pengembangan masyarakat, mengaitkannya dengan keadilan dan kesuksesan. Namun, merit juga dilihat sebagai konsep neoliberal yang menjanjikan mobilitas sosial melalui keterampilan dan kerja keras (Demirbilek, 2023).

1.2 Kesenjangan Masalah Yang Diambil (GAP Penelitian)

Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan (gap) tersebut dengan memfokuskan pada masalah spesifik yang dihadapi BKPSDM Kota Palu dalam penerapan sistem merit. Salah satu kesenjangan utama yang belum banyak dikaji adalah ketidaksesuaian antara jabatan yang diemban dengan latar belakang pendidikan serta kompetensi pegawai, yang seharusnya menjadi dasar utama dalam sistem merit. Selain itu, masih ditemukannya kekosongan jabatan fungsional menunjukkan bahwa pengadaan pegawai tidak dilakukan berdasarkan analisis beban kerja yang komprehensif. Kondisi ini memperlihatkan adanya deviasi antara prinsip ideal sistem merit yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 dengan implementasi riil di lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menambah literatur tentang sistem merit, tetapi juga memberikan gambaran empiris mengenai hambatan struktural dan operasional dalam pelaksanaannya di tingkat pemerintah daerah.

1.3 Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun penelitian ini, penulis merujuk pada sejumlah penelitian terdahulu yang memiliki relevansi baik dari segi tema maupun konteks substansi. Penelitian oleh Nur Khobiburrohma (2020) menyoroti sistem merit sebagai dasar dalam membangun *good governance* di lingkungan birokrasi nasional. Peneliti menekankan pentingnya profesionalisme dan netralitas ASN melalui penerapan sistem merit. Meskipun demikian, fokusnya masih bersifat umum dan teoritis, tanpa menelaah bagaimana sistem tersebut diimplementasikan secara teknis di daerah. Hal ini memberikan dasar teoretis bagi penulis dalam memahami peran sistem merit, namun juga memperlihatkan adanya celah dalam penelitian empiris di tingkat lokal. Selanjutnya Chairiah (2020) juga membahas implementasi sistem merit di instansi pusat, dengan menyoroti pentingnya konsistensi antara kebijakan dan pelaksanaan teknis di lapangan. Peneliti menggarisbawahi adanya kesenjangan antara idealisme regulatif dengan kenyataan birokrasi. Meski memberikan wawasan kebijakan yang komprehensif, penelitian ini belum menyentuh bagaimana pemerintah daerah—sebagai pelaksana otonomi daerah—menjalankan sistem merit dalam konteks struktural dan kultural masing-masing.

Untuk memperdalam konteks daerah, penulis juga merujuk pada skripsi Rasid Kusuma Pranata (2023) yang meneliti pengembangan kompetensi aparatur di Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda, dan Olahraga Kota Kediri. Salah satu temuan utamanya adalah adanya ketidaksesuaian antara jabatan dengan latar belakang pendidikan aparatur, serta keterbatasan anggaran dan motivasi pegawai dalam pengembangan kompetensi. Hal ini memiliki kesamaan konteks dengan temuan awal di BKPSDM Kota Palu, khususnya terkait dengan problematika penempatan jabatan yang tidak berbasis kompetensi dan analisis kebutuhan riil organisasi. Selanjutnya, Nufa Sintya Andari (2023) dalam penelitiannya di BKPSDM Kabupaten Tanah Laut, juga mengungkapkan persoalan jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan serta minimnya minat dan motivasi ASN untuk mengikuti pelatihan. Peneliti menekankan pentingnya dukungan anggaran serta kemitraan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi. Penelitian ini semakin memperkuat alasan penulis untuk mengangkat isu penerapan sistem merit, karena dari berbagai temuan tersebut terlihat bahwa kendala struktural dan non-struktural secara konsisten menghambat pembentukan birokrasi yang profesional.

Berdasarkan studi-studi tersebut, penulis melihat bahwa belum ada penelitian yang secara eksplisit mengaitkan ketidaksesuaian jabatan dengan latar belakang pendidikan sebagai indikator kegagalan sistem merit dalam manajemen ASN di tingkat pemerintah daerah. Maka dari itu, skripsi ini menjadi penting sebagai kontribusi ilmiah untuk mengisi kekosongan kajian tersebut. Penelitian ini berfokus pada penerapan sistem merit di BKPSDM Kota Palu, yang dihadapkan dengan tantangan nyata seperti kekosongan jabatan fungsional, lemahnya basis

analisis kebutuhan pegawai, serta belum tersusunnya regulasi lokal sebagai turunan kebijakan nasional. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas wawasan teoritis, tetapi juga memberi kontribusi praktis untuk penguatan manajemen ASN berbasis sistem merit di daerah.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Kebaruan didefinisikan sebagai tingkat ketidaksamaan dalam faktor abiotik dan biotik dibandingkan dengan acuan dasar, yang dapat diukur dan dipetakan secara global (Radeloff, 2015). Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada pendekatan mikro dan kontekstual dengan meneliti implementasi sistem merit secara spesifik di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palu. Fokus penelitian diarahkan pada dua spek utama yang jarang disentuh dalam penelitian terdahulu, yaitu: Ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan fungsional yang diemban, yang menunjukkan kegagalan dalam penerapan prinsip kualifikasi dan kompetensi sebagaimana yang diamanatkan dalam sistem merit, kemudian kekosongan jabatan fungsional akibat tidak dilakukannya pengadaan pegawai berdasarkan analisis kebutuhan dan beban kerja secara tepat, yang berdampak pada stagnasi kinerja organisasi. Selain itu, penelitian ini menyoroti belum adanya kebijakan lokal (Peraturan Daerah atau Peraturan Wali Kota) yang secara khusus mengatur pelaksanaan sistem merit, sehingga instansi hanya mengacu pada regulasi nasional tanpa adaptasi konteks lokal. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur mengenai sistem merit di Indonesia, tetapi juga memberikan kontribusi empiris yang kuat untuk merumuskan kebijakan berbasis kebutuhan nyata di tingkat daerah.

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penerapan sistem merit pemerintah kota palu dan untuk mengetahui dan menganalisis upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan-hambatan sistem merit pemerintah kota palu.

II METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam penerapan sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palu. Lokasi ini dipilih secara purposif karena berdasarkan penilaian Komisi ASN, instansi ini masih berada pada kategori rendah dalam penerapan sistem merit. Informan penelitian ditentukan dengan teknik purposive sampling, yang melibatkan pejabat struktural dan fungsional di lingkungan BKPSDM yang dianggap memahami langsung proses pengadaan, mutasi, promosi, dan pengembangan ASN. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi terhadap berbagai peraturan serta data kepegawaian. Data yang diperoleh dianalisis dengan teknik interaktif model Miles dan Huberman, yaitu melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjaga keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode, agar hasil penelitian lebih valid dan mencerminkan kondisi aktual di lapangan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Penerapan sistem merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palu

Salsabilla. dkk (2024) menjelaskan bahwa Dalam manajemen sumber daya manusia, sistem merit mengacu pada pendekatan pengelolaan yang mengutamakan kualifikasi, prestasi, dan kemampuan seseorang sebagai dasar perekrutan, promosi, dan penghargaan di perusahaan. Tujuan dari prinsip ini adalah untuk mengurangi praktik yang tidak adil seperti korupsi dan nepotisme dan memastikan bahwa orang yang paling berkualifikasi dan mampu mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengembangkan karier mereka.

1. Penerapan sistem merit yang masih buruk

Hasil evaluasi mandiri melalui aplikasi SIPINTER yang dilakukan oleh KASN (Komisi Aparatur Sipil Negara) menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Palu hanya memperoleh skor 170 dari 400. Skor ini termasuk dalam kategori "buruk", artinya sebagian besar indikator sistem merit belum terpenuhi dengan baik. Ini menunjukkan bahwa penerapan meritokrasi di BKPSDM Kota Palu masih sangat lemah, baik dalam hal rekrutmen, promosi, penilaian kinerja, maupun pengembangan ASN. Perlu perbaikan serius agar sistem merit bisa berjalan sesuai prinsip keadilan, transparansi, dan kompetensi.

2. Penempatan ASN tidak berdasarkan pada kualifikasi dan kompetensi

Salah satu prinsip fundamental dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah penempatan sumber daya manusia berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan keahlian yang sesuai dengan posisi yang dijabat. Namun, dalam praktiknya, masih banyak ditemukan ASN yang menduduki jabatan tertentu tanpa memiliki latar belakang pendidikan atau kompetensi teknis yang memadai. Fenomena ini menunjukkan bahwa prinsip *the right man on the right place* belum diterapkan secara konsisten, padahal prinsip ini seharusnya menjadi inti dari sistem merit dalam birokrasi. Sistem merit dirancang untuk memastikan bahwa setiap posisi dalam birokrasi diisi oleh orang yang paling kompeten, sehingga pelayanan publik dapat berjalan efektif dan efisien. Namun, ketika penempatan ASN tidak didasarkan pada kualifikasi dan kemampuan yang relevan, hal ini dapat menimbulkan berbagai masalah. Pertama, kinerja organisasi menjadi tidak optimal karena individu yang tidak kompeten kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Kedua, ketidaksesuaian antara kompetensi dan jabatan dapat memicu inefisiensi, pemborosan anggaran, bahkan kegagalan dalam mencapai target program pemerintah.

3. Kekosongan jabatan fungsional akibat lemahnya perencanaan pegawai

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) memiliki peran krusial dalam menganalisis kebutuhan jabatan dan beban kerja di instansi pemerintah. Namun, dalam pelaksanaannya, BKPSDM dinilai belum maksimal dalam melakukan analisis ini, sehingga mengakibatkan kekosongan pada sejumlah jabatan fungsional. Kekosongan tersebut berdampak pada stagnasi kinerja, karena tugas-tugas penting tidak tertangani secara optimal. Selain itu, pelayanan publik pun terganggu karena kurangnya tenaga ahli yang seharusnya mengisi posisi strategis. Kurangnya analisis mendalam terhadap kebutuhan dan distribusi beban kerja menyebabkan ketidakseimbangan dalam penempatan pegawai. Beberapa unit kerja mungkin kelebihan staf, sementara yang lain kekurangan SDM kompeten. Jika tidak segera diperbaiki, hal ini dapat memperlambat proses birokrasi dan mengurangi kualitas layanan. Oleh karena itu, BKPSDM perlu meningkatkan kapasitasnya dalam perencanaan SDM, termasuk pemetaan jabatan dan evaluasi beban kerja, agar distribusi ASN lebih efektif dan efisien.

4. Belum adanya peraturan daerah sebagai dasar hukum operasional

Penerapan sistem merit dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Palu masih menghadapi kendala regulasi. Hingga saat ini, pemerintah daerah belum memiliki Peraturan Daerah (Perda) maupun Peraturan Wali Kota (Perwali) yang secara teknis mengatur pelaksanaan sistem merit. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) setempat hanya mengandalkan regulasi nasional sebagai acuan, padahal aturan tersebut belum tentu sepenuhnya relevan dengan kondisi dan kebutuhan spesifik Kota Palu.

Ketidakadaan regulasi daerah ini berpotensi menghambat optimalisasi sistem merit, termasuk dalam hal rekrutmen, promosi, dan penempatan ASN berbasis kompetensi. Padahal, sistem merit yang dijalankan dengan baik dapat meningkatkan profesionalisme birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Untuk itu, Pemerintah Kota Palu perlu segera menyusun peraturan daerah yang mengatur implementasi sistem merit secara lebih rinci dan kontekstual, sehingga dapat menjawab tantangan pengelolaan SDM aparatur di tingkat lokal. Dengan demikian, prinsip "the right man in the right place" benar-benar dapat diwujudkan dalam tata kelola ASN di Kota Palu.

5. Dominasi pendekatan administratif dan senioritas dalam promosi

Sistem mutasi dan promosi jabatan dalam birokrasi saat ini masih didominasi oleh pendekatan birokratis dan administratif, dimana pertimbangan utama hanya didasarkan pada pangkat/golongan serta masa kerja. Praktik semacam ini mengabaikan faktor-faktor penting seperti kompetensi, prestasi kerja, dan potensi pengembangan diri seorang ASN. Kondisi ini jelas bertentangan dengan prinsip meritokrasi yang mensyaratkan obyektivitas dan profesionalisme dalam pengelolaan SDM aparatur. Akibatnya, banyak pegawai yang kompeten tidak mendapatkan kesempatan pengembangan karir yang selayaknya, sementara yang kurang berkompeten justru bisa menduduki posisi strategis hanya karena pertimbangan administratif. Ketidakesesuaian antara sistem yang berlaku dengan prinsip meritokrasi ini menimbulkan berbagai dampak negatif, termasuk menurunnya motivasi kerja pegawai berprestasi dan kurang optimalnya kinerja birokrasi secara keseluruhan. Untuk mewujudkan tata kelola ASN yang profesional, diperlukan reformasi mendasar terhadap mekanisme mutasi dan promosi dengan menekankan pada penilaian kompetensi dan kinerja yang objektif, bukan sekadar pertimbangan administratif. Perubahan ini penting agar prinsip "the right man in the right place" benar-benar dapat diimplementasikan dalam praktik pengelolaan SDM pemerintahan.

3.2 Upaya apa yang di lakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palu dalam mengatasi hambatan

1. Pelaksanaan penilaian mandiri dan evaluasi internal BKPSDM

Kota Palu telah melakukan penilaian mandiri penerapan sistem merit melalui aplikasi SIPINTER dari Komisi ASN. Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator merit system telah dilaksanakan di instansi tersebut. Hasil penilaian menunjukkan bahwa skor yang diperoleh hanya mencapai 170 dari maksimal 400 poin, yang dikategorikan sebagai "buruk". Meski masih rendah, penilaian ini menjadi dasar penting bagi BKPSDM untuk melakukan perbaikan ke depan. Evaluasi mandiri ini sekaligus merupakan bentuk komitmen awal instansi dalam menindaklanjuti prinsip meritokrasi yang menjadi mandat reformasi birokrasi.

2. Penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja

BKPSDM Kota Palu telah mulai menyusun analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK) sebagai landasan dalam pengusulan kebutuhan pegawai. Langkah ini

dilakukan untuk menjamin bahwa rekrutmen dan pengangkatan ASN didasarkan pada kebutuhan riil organisasi. Namun dalam praktiknya, pelaksanaan Anjab dan ABK masih bersifat administratif dan belum diimplementasikan secara penuh dalam pengisian jabatan. Hal ini menyebabkan masih banyak jabatan fungsional yang kosong dan penempatan pegawai yang belum sesuai dengan kompetensinya. Oleh karena itu, penguatan implementasi hasil Anjab dan ABK masih sangat diperlukan ke depan.

3. Peningkatan kompetensi ASN melalui diklat dan bimtek

Untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas ASN, BKPSDM Kota Palu mendorong pegawai mengikuti pelatihan teknis, fungsional, maupun manajerial. Kegiatan pengembangan kompetensi ini dilakukan melalui berbagai metode, seperti pendidikan formal, pelatihan jabatan, serta bimbingan teknis. Namun, realisasinya masih terkendala oleh beberapa hal, di antaranya keterbatasan anggaran dan rendahnya motivasi individu pegawai. Akibatnya, belum semua ASN mendapatkan akses pelatihan yang relevan dengan bidang tugasnya. Padahal, pengembangan kompetensi merupakan bagian penting dari penerapan sistem merit untuk menjamin profesionalisme dan kinerja optimal di lingkungan pemerintah daerah.

4. Konsultasi dan koordinasi lintas instansi serta dengan KASN

BKPSDM Kota Palu menjalin komunikasi dengan berbagai pihak, termasuk KASN, sebagai upaya mencari solusi atas berbagai hambatan implementasi sistem merit. Konsultasi ini dilakukan untuk memperoleh bimbingan teknis dan penyesuaian strategi kebijakan kepegawaian agar sesuai dengan standar nasional. Di samping itu, koordinasi juga dilakukan dengan OPD terkait agar ada keselarasan dalam perencanaan kebutuhan ASN, mutasi, dan promosi. Melalui sinergi ini, BKPSDM berupaya menciptakan sistem kepegawaian yang berbasis pada kompetensi, transparansi, dan akuntabilitas, walaupun proses adaptasinya masih membutuhkan waktu serta dukungan kebijakan yang lebih kuat dari kepala daerah.

5. Sosialisasi internal dan pembangunan kesadaran meritokrasi

Upaya untuk membangun kesadaran akan pentingnya sistem merit dilakukan secara bertahap oleh BKPSDM Kota Palu. Sosialisasi dilakukan melalui pengarahan langsung oleh pimpinan dan diskusi informal di lingkungan kerja. Meski belum dilakukan dalam bentuk pelatihan resmi, kegiatan ini bertujuan menanamkan nilai-nilai profesionalisme, integritas, dan akuntabilitas di kalangan ASN. Masih rendahnya pemahaman pegawai terhadap konsep merit menjadi tantangan tersendiri, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih sistematis dan berkelanjutan. Sosialisasi ini menjadi langkah awal untuk membentuk budaya kerja yang mendukung penerapan merit system secara konsisten di seluruh lini birokrasi.

6. Penguatan rencana kebijakan lokal ke depan

Salah satu hambatan utama dalam penerapan sistem merit di BKPSDM Kota Palu adalah belum tersedianya regulasi lokal seperti Peraturan Wali Kota atau Peraturan Daerah yang secara spesifik mengatur teknis pelaksanaan merit system. Saat ini, seluruh proses masih mengacu pada regulasi nasional, yang belum tentu sepenuhnya sesuai dengan konteks lokal. BKPSDM mulai merancang langkah ke arah penyusunan regulasi tersebut sebagai dasar hukum yang kuat dalam pengelolaan ASN berbasis meritokrasi. Dengan adanya kebijakan lokal, diharapkan sistem merit dapat dijalankan secara terarah, terukur, dan sesuai dengan kebutuhan birokrasi di daerah.

3.3 Diskusi Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Penerapan Sistem Merit Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palu, ditemukan bahwa penerapan sistem merit belum sepenuhnya berjalan optimal. Meskipun BKPSDM telah memiliki dasar hukum dan pedoman dalam pengelolaan ASN berbasis sistem merit, praktik di lapangan masih menunjukkan adanya ketidaksesuaian, khususnya dalam aspek pengisian jabatan pimpinan tinggi dan rotasi pegawai yang belum sepenuhnya berbasis pada kompetensi, kualifikasi, dan kinerja. Hal ini memperlihatkan bahwa implementasi sistem merit masih terkendala oleh faktor budaya birokrasi, kurangnya kapasitas aparatur dalam menerapkan prinsip merit, serta belum maksimalnya pengawasan dari instansi pengawas seperti KASN. Temuan ini sejalan dengan teori sistem merit menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang menyatakan bahwa sistem merit seharusnya menjamin pengangkatan, promosi, dan mutasi pegawai berdasarkan kemampuan dan prestasi, bukan karena kedekatan atau faktor subjektif lainnya. Oleh karena itu, temuan penelitian ini menunjukkan perlunya peningkatan komitmen organisasi, pelatihan SDM, dan penguatan mekanisme pengawasan dalam upaya mewujudkan sistem merit yang utuh di lingkungan Pemerintah Kota Palu.

Penelitian ini menemukan beberapa temuan yang memperkuat sekaligus membedakan diri dari penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian oleh Rasid Kusuma Pranata (2023) dan Nufa Sintya Andari (2023) secara umum menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara jabatan ASN dengan latar belakang pendidikan serta rendahnya partisipasi pegawai dalam pengembangan kompetensi. Kedua penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini, khususnya dalam melihat lemahnya pelaksanaan prinsip meritokrasi dalam penempatan dan pengembangan aparatur. Hal ini memperkuat argumen bahwa implementasi sistem merit di daerah memang masih menghadapi tantangan serius, baik secara struktural maupun kultural.

Dengan demikian, penelitian ini membantah pandangan yang menyatakan bahwa penerapan merit system sudah berjalan efektif secara nasional, karena faktanya di daerah seperti Kota Palu, implementasi justru masih dalam kategori “buruk”. Lebih jauh lagi, penelitian ini membantah asumsi dasar dalam penelitian Chairiah (2020) dan Nur Khobiburrohma (2020) yang lebih banyak membahas merit system dalam kerangka normatif dan nasional tanpa menyentuh secara langsung hambatan lokal. Penelitian ini menunjukkan bahwa regulasi nasional belum cukup menjadi jaminan efektivitas sistem merit, sebab dalam praktiknya, tidak adanya dukungan kebijakan lokal dan lemahnya kesadaran ASN terhadap prinsip merit menjadi penghalang utama. Oleh karena itu, penelitian ini hadir sebagai koreksi kritis terhadap generalisasi dalam studi-studi sebelumnya, dan menegaskan bahwa keberhasilan merit system harus dibangun dari kekuatan implementasi di daerah, bukan hanya dari kerangka kebijakan pusat.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat sebagian temuan yang ada, tetapi juga secara tegas menyodorkan perspektif pembeda dan bahkan membantah keabsahan klaim bahwa sistem merit telah efektif dijalankan di semua tingkatan pemerintahan. Penelitian ini membuktikan bahwa keberhasilan sistem merit memerlukan sinergi antara kebijakan nasional dan kesiapan lokal yang hingga kini masih menjadi titik lemah dalam reformasi birokrasi di Indonesia.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palu, dapat disimpulkan bahwa sistem merit belum diterapkan secara optimal. Hal ini dibuktikan dengan hasil penilaian mandiri melalui aplikasi SIPINTER KASN yang menunjukkan skor hanya mencapai 170 dari

maksimal 400 poin dan dikategorikan sebagai “buruk”. Penerapan sistem merit belum berjalan sesuai prinsip dasarnya, yaitu pengangkatan, promosi, dan pengembangan karier ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Masih banyak ditemukan penempatan ASN yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan maupun bidang keahlian. Di samping itu, kekosongan jabatan fungsional serta dominasi pendekatan administratif dalam promosi juga menjadi bukti lemahnya pelaksanaan prinsip meritokrasi. Belum adanya regulasi lokal seperti Perda atau Perwali yang mengatur teknis pelaksanaan sistem merit semakin memperlemah penerapan kebijakan ini di tingkat daerah. Namun demikian, BKPSDM Kota Palu telah melakukan berbagai upaya perbaikan, antara lain melalui penilaian mandiri, penyusunan Anjab dan ABK, pelatihan ASN, koordinasi lintas instansi, serta rencana penguatan regulasi lokal. Upaya tersebut masih perlu diperkuat secara sistemik agar sistem merit benar-benar menjadi landasan utama dalam pengelolaan ASN yang profesional, akuntabel, dan berbasis kinerja di Kota Palu.

Keterbatasan Penelitian: Penelitian ini memiliki keterbatasan utama dalam upaya memperoleh data sebanyak-banyaknya dari Masyarakat, mengingat keterbatasan waktu dan biaya dalam penelitian.

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 Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah atau di wilayah Indonesia lain .

V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah dan seluruh pihak yang membantu menyukseskan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Chairiah, A., S, A., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383–400. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>
- Demirbilek, Nesif. (2023). *Academics looks on the concept of "merit"*. *Smart Learning Environments* volume 10, Article number: 17 (2023) . <https://doi.org/10.1186/s40561-023-00238-w>
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. https://www.academia.edu/34934418/MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA_A_Edisi_Revisi
- Nur Khobiburrohma. Dkk. (2020). Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, <https://ojs.stiami.ac.id/index.php/transparansi/article/view/900>
- Nufa, Sintya Andari. (2023). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Laut. *Institut Pemerintahan Dalam Negeri*. eprints.ipdn.ac.id

- Pranata, Rasid Kusuma (2023). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kota Kediri Provinsi Jawa Timur*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri. eprints.ipdn.ac.id/14204/
- Radeloff, Volker C. (2015). *The rise of novelty in ecosystems*. Volume 25. Issue 8
<https://doi.org/10.1890/14-1781.1>
- Rivai, V. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
https://openlibrary.org/books/OL31815913M/Manajemen_sumber_daya_manusia_untuk_perusahaan
- Salsabilla, Aurelia. Dkk (2024). *Analisis Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan ASN di Indonesia Studi Kasus : Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan di Kementerian Keuangan*. Jakarta: UI
<https://doi.org/10.47467/elmujtama.v4i5.2679>
- Saputra, Teguh Dinata. (2023). *Efektifitas Penerapan Sistem Merit dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum dan Ham Republik Indonesia)*. Volume 8 No. 3
<https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i3.11505>
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. https://opaclib.inaba.ac.id/index.php?p=show_detail&id=442
- Syarifuddin. 2022. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia.: Tangguh Denara Jaya*.
<https://media.neliti.com/media/publications/563589-manajemen-kinerja-sumber-daya-manusia-f27d937c.pdf>
- Tracy. Sarah J. (2019). *A Short Soliloquy on Merit*. *Departures in Critical Qualitative Research* (2019) 8 (4): 47–49. <https://doi.org/10.1525/dcqr.2019.8.4.47>
- Woodard, C.A. 2005. *Merit by Any Other Name: Reframing the Civil Service First Principle*, *Public Administration Review* Vol 65, No. 1, pp 109-116.
https://www.researchgate.net/publication/229461093_Merit_by_any_other_name_-_Reframing_the_civil_service_first_principle
- Yunitasari, M. C. (2017). *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri. eprints.ipdn.ac.id/17953/