

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Penerapan sistem merit dalam pemerintahan sangat penting karena bagian dari reformasi birokrasi. Melaksanakan prinsip sistem merit pada Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) akan menciptakan aparatur yang profesional dan berintegritas. Sistem merit telah berkembang pada masa Dinasti Qin dan Han, di China dan menyebar ke British India dan benua Eropa serta Amerika pada abad ke-17. Awal kemerdekaan, negara Indonesia telah mengenal sistem merit dalam penyelenggaraan pemerintahan,<sup>1</sup> namun implementasinya secara resmi dilakukan pada tahun 2014 melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Undang-Undang ASN ini merupakan salah satu *output* penting bagi pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia dan dibuat untuk meningkatkan manajemen kepegawaian agar dapat membawa perubahan secara signifikan. Hal ini tentunya akan diawasi oleh lembaga Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) untuk memantau seleksi CPNS hingga pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) secara ketat dan pelaksanaannya dilakukan berdasarkan sistem merit.

Menurut Pasal 1 Undang-Undang ASN, sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan merata tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama,

---

<sup>1</sup>Eviva Nur Khobiburrohma, Priska Septina Margareta, & Habibie Hasbullah. 2020. Penerapan Sistem Merit dalam Birokrasi Indonesia untuk Mewujudkan *Good Governance*. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*. Vol 3(2). Hal 139

asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur dan kondisi kecacatan. Oleh karena itu, sistem merit bertujuan agar jabatan dalam birokrasi diisi oleh pribadi profesional dan bertanggung jawab sesuai dengan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku ASN.<sup>2</sup> Bersamaan dengan tujuan tersebut, penerapan sistem merit untuk memastikan bahwa orang yang memiliki kualifikasi dan berkinerja tinggi mendapatkan pengakuan dan tanggung jawab sesuai dengan prestasi tanpa didasari asal usul, hubungan atau preferensi subjektif.

Menurut pendekatan analisis leksikal dan teori perubahan perilaku, sistem merit adalah pengelolaan SDM berdasarkan pada prestasi. Prestasi yang dimaksud segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya dikategorikan sebagai baik atau buruk, tergantung pada dampaknya terhadap pendapatan atau karir jabatan.<sup>3</sup> Menurut Woodard<sup>4</sup> dalam Daryanto, konsep sistem merit mencerminkan bahwa faktor prestasi kerja merupakan pusat dari sistem ini dan fokus utama dari sistem merit adalah dalam konteks perbaikan atau peningkatan kerja. Pegawai berprestasi baik akan menerima *reward* seperti kenaikan gaji atau jabatan, sementara pegawai yang kerjanya buruk akan mendapatkan *punishment*.

Penerapan sistem merit dalam RKP 2020 memiliki tiga program prioritas dalam bidang aparatur sebagai penjabaran agenda prioritas RPJMN 2020-2024, yaitu (1) Penguatan akuntabilitas kinerja, pengawasan, dan reformasi birokrasi; (2) Meningkatkan inovasi dan kualitas pelayanan publik; dan (3) Memperkuat implementasi manajemen ASN berbasis merit. Agenda ini penting sebagai acuan

---

<sup>2</sup> Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

<sup>3</sup> Arief Daryanto. 2007. Merit System dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Vol 1(2). Hal 2

<sup>4</sup> *Ibid*

pelaksanaan sistem merit yang akan memberikan manfaat bagi ASN, birokrasi, organisasi dan masyarakat. Program prioritas yang telah diatur ini akan memperkuat pengembangan dan penerapan sistem merit yang efektif dalam birokrasi yang nantinya memiliki tujuan penting untuk memastikan tata kelola yang baik dan pemerintahan lebih efisien. Namun, hal ini seringkali melibatkan tantangan dan perubahan dalam budaya politik yang mempengaruhi pelaksanaan sistem merit.

Organisasi atau birokrasi harus memiliki proses seleksi, promosi dan penghargaan yang dikemas dengan objektif, transparan dan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam menentukan kualifikasi. Menciptakan birokrasi yang memiliki proses rekrutmen dan promosi berdasarkan sistem merit dapat menghasilkan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi dan sebagai benteng melawan nepotisme dan favoritisme. Hal ini berarti bahwa hubungan keluarga atau politik tidak seharusnya menjadi faktor penentu dalam proses rekrutmen dan promosi jabatan.

Mengatur manajemen ASN dengan penerapan sistem merit, birokrasi dapat mengembangkan sumber daya manusia yang bersifat keberlanjutan dan kontinuitas. Sistem merit dapat membantu birokrasi dalam mempertahankan bakat terbaik sehingga dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan. Adanya penerapan sistem merit dalam birokrasi mendorong pengembangan karir bagi setiap ASN dan menghindari pemborosan sumber daya pada individu yang tidak sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sebab,

ASN memiliki peran penting dalam mengelola dan mencapai tujuan pembangunan nasional.

Beberapa negara telah melakukan reformasi untuk meningkatkan sistem merit dalam birokrasi dan politik, terutama dalam pemilihan dan penunjukan pejabat publik. Mereformasi bagian kepegawaian SDM dapat mengembangkan akuntabilitas dan efisiensi dalam pemerintahan. Berdasarkan peta sebaran pelaksanaan sistem merit provinsi tahun 2021 yang disusun oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menunjukkan rata-rata pemerintah provinsi di wilayah barat sudah menerapkan sistem merit untuk manajemen ASN dengan baik Sementara, wilayah Indonesia bagian timur rata-rata belum menerapkan secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa faktor geografis mempengaruhi implementasi dari sistem merit<sup>5</sup> karena luas wilayahnya yang menyebabkan ketimpangan dan tantangan secara regional.

Kemudian, netralitas ASN dan politisasi birokrasi juga masuk sebagai hambatan dalam menerapkan sistem merit. Banyak kasus yang terjadi dalam proses seleksi CPNS, pengangkatan jabatan ASN cenderung ditentukan oleh politisasi birokrasi dan banyaknya pelanggaran netralitas ASN. Posisi birokrasi seringkali tidak mampu bersikap netral terhadap kekuatan politik yang berkiprah dalam pemerintahan padahal ASN harus bekerja untuk kepentingan bangsa dan negara tanpa ada intervensi politik. ASN tidak boleh digunakan sebagai alat untuk mempertahankan kekuasaan apalagi yang akan mempengaruhi kinerja ASN karena berpotensi menimbulkan konflik kepentingan. Berikut gambar yang

---

<sup>5</sup> Norin Mustika Rahadiri. 2022. Mengenal Merit Sistem dan Refleksi Implementasinya. Kantor Regional I BKN Yogyakarta. <https://yogyakarta.bkn.go.id/artikel/0/2022/05/mengenal-merit-sistem-refleksi-implementasinya>

memaparkan jumlah pelanggaran netralitas ASN tahun 2019 berdasarkan provinsi sebagai salah satu faktor penghambat penerapan sistem merit.

**Gambar 1.1**  
**Jumlah Pelanggaran Netralitas ASN Tahun 2019 (Berdasarkan Provinsi dan Instansi)**



Sumber: KASN

KASN telah mencatat terdapat 116 laporan pelanggaran netralitas ASN dari tahun 2015 hingga 2017. KASN dan Bawaslu menerima pengaduan pelanggaran netralitas ASN sebanyak 412 kasus sejak Januari hingga Desember 2019. Pelanggaran ASN tahun ke tahun semakin meningkat, sulitnya mengembangkan karir dengan mengabaikan netralitas untuk mencapai tujuan pribadi. Hal ini dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:

**Gambar 1.2**  
**Data Pelanggaran Netralitas ASN Tahun 2019**



Sumber: KASN

Netralitas birokrasi dapat diartikan sebagai suatu sistem di mana birokrasi tidak akan berubah dalam menjalankan dan mempertahankan pelayanannya kepada masyarakat meskipun ada pergantian pemimpin dan upaya untuk menghilangkan netralitas pada ASN. Endah Setyowati juga menjelaskan bahwa manajemen kepegawaian yang lemah, alasan politis, dan nepotisme dalam pemerintahan juga menjadi faktor yang menghambat penerapan sistem merit di Indonesia. Hal ini sulit untuk menjamin loyalitas, transparansi, adil, dan bebas dari KKN sehingga dalam penerapannya sistem merit dihadapi tantangan dan konflik dari ekosistem birokrasi.<sup>6</sup>

Keberhasilan praktik tata kelola pemerintahan yang baik tergantung pada partisipasi dan sinergi aktor pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta. Aktor pemerintah memiliki kendali penuh atas proses penyelenggaraan pemerintahan untuk mendukung konsep *good governance* yang membutuhkan aparatur

<sup>6</sup> Endah Setyowati. 2016. Merit System in Recruitment and Selection Process of Civil Servant Candidate in Malang Indonesia (Implementation of Recruitment and Selection of Civil Servant Candidate in 2010). *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*. Vol 4 (1). Hal 84

pemerintah yang berkualifikasi, kompeten, dan berkinerja tinggi. ASN yang kriterianya sesuai dengan sistem merit akan menghasilkan pelayanan publik berkualitas dan tata kelola pemerintahan yang lebih baik.

Diperjelas oleh Eko Prasajo<sup>7</sup> bahwa kualitas pegawai berkorelasi dengan kualitas birokrasi negara. Reformasi aparatur sipil negara adalah prasyarat membangun pemerintahan profesional. Banyak persoalan dihadapi dalam memanfaatkan momentum reformasi di tahun 1999, termasuk persoalan internal dan eksternal kepegawaian. Saat itu, penerapan merit belum diterapkan dalam rekrutmen, menyebabkan perilaku birokrat yang menyimpang dan tidak mampu menjalankan tugas.

Norma dan nilai harus ditanamkan kepada ASN serta perbaikan sistem regulasi secara keseluruhan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja aparatur pemerintah yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Pelayanan publik sulit ditingkatkan karena pejabat cenderung memimpin dari pada melayani. Hal ini merusak kompetensi dan kapasitas birokrat, serta membuat prosedur pelayanan rumit dan harga layanan tidak jelas. Reformasi kepegawaian adalah program penting dalam reformasi birokrasi yang mempengaruhi kualitas birokrasi dengan keberhasilannya pada sumber daya manusia.<sup>8</sup>

Bank Dunia merekomendasikan reformasi sistem kepegawaian menekankan perekrutan berbasis kompetensi sebagai strategi utama untuk meningkatkan kinerja sektor publik. Bank Dunia juga menunjukkan bahwa prestasi preferensial atau meritokrasi dalam pengembangan pegawai dapat

---

<sup>7</sup>Eko Prasajo. 2010. Reformasi Kepegawaian Indonesia: Sebuah Review dan Kritik. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen*. Vol 4(1). Hal 36

<sup>8</sup> *Ibid.* Hal 47

meningkatkan efisiensi administrasi kinerja pegawai dengan melakukan rekrutmen pegawai, proses seleksi dan manajemen personalia.<sup>9</sup>

Rendahnya kinerja pegawai disebabkan oleh rekrutmen dan seleksi CPNS yang tidak profesional. Bank Dunia mengungkapkan bahwa reformasi pegawai harus dilakukan untuk menghindari campur tangan politik dan kronisme dalam birokrasi. Hal ini dapat dilakukan melalui proses rekrutmen dan seleksi CPNS yang transparan dan kompetitif, serta pengembangan karir yang jelas dan penilaian kinerja pegawai.<sup>10</sup> Neo dan Chen yang dikutip dalam Rusliandy<sup>11</sup> juga berpendapat bahwa untuk membangun kapabilitas organisasi, keberadaan able people sangatlah penting. Cara untuk mengembangkan able people dapat dilakukan melalui talent selection, people development, dan leadership retention.

Rusliandy, Heru Nurasa dkk dalam kajiannya membahas mengenai Hambatan Implementasi Sistem Merit pada Dinas PUPR Kabupaten Bogor dalam Pengelolaan Infrastruktur Jalan Kabupaten. Terdapat permasalahan pengelolaan infrastruktur yang tidak optimal dan meningkatnya kerusakan jalan yang berdampak pada keluhan masyarakat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa masalah kepegawaian di Dinas PUPR disebabkan oleh tidak diterapkannya sistem merit dalam aspek kuantitas, kualitas, kompetensi manajerial dan teknis, serta pengembangan kompetensi.<sup>12</sup> Lembaga publik perlu SDM berkualitas dan

---

<sup>9</sup>World Bank. (2003). *Understanding Public Sector Performance In Transition Countries*. ECSPE: Europe and Central Asia Region.

<sup>10</sup>*Ibid*

<sup>11</sup> *Ibid.*, Hal 72

<sup>12</sup>Rusliandy, Heru Nurasa, dkk. 2019. Hambatan Implementasi Sistem Merit pada Dinas PUPR Kabupaten Bogor dalam Pengelolaan Infrastruktur Jalan Kabupaten. *Jurnal Civil Service*. Vol 13 (1). Hal 71



kepemimpinan untuk merespon perubahan lingkungan dengan adaptif dan dinamis.

Tahun 2010, KemenPAN-RB menunjukkan data terkait permasalahan proses rekrutmen dan seleksi pegawai di beberapa kab/kota Indonesia. Terdapat 40 kab/kota di 16 provinsi yang melanggar proses rekrutmen dan seleksi pegawai karena tidak didasarkan pada analisis kebutuhan pegawai, analisis jabatan, dan beban kerja yang dibutuhkan aparatur administrasi. Tidak hanya itu, KemenPAN-RB dan Bareskrim Polri juga menyelidiki kasus kecurangan dalam seleksi Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) tahun 2021. Ada 30 tersangka dengan 10 TKP yang terdiri dari 21 sipil dan 9 PNS terlibat dalam kecurangan.<sup>13</sup>

Masih ditahun yang sama 2021, Badan Kepegawaian Negara (BKN) mencatat beberapa kasus kecurangan lainnya di antara 225 peserta seleksi CPNS. Terdapat 202 kasus kecurangan di Makassar dan 23 kasus di Lampung serta wilayah lain yang dalam penyelidikan saat itu.<sup>14</sup> Meski masih terjadi kecurangan dalam proses rekrutmen dan seleksi CPNS di beberapa wilayah di Indonesia, namun masih ada kemungkinan daerah lain yang berhasil dalam menerapkan sistem merit. Data yang dikeluarkan oleh KASN terdapat 460 instansi pemerintah dan sebagian besar hasil penilaiannya belum berhasil mencapai kategori “Baik” dalam penerapan sistem merit karena diungguli oleh kategori “Buruk” sebanyak

<sup>13</sup> Kemen-PANRB. 2022. Usut Kecurangan Seleksi CASN 2021, Polri Tetapkan 30 Tersangka dan akan Lanjutkan Penyidikan. Diakses di <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/usut-kecurangan-seleksi-casn-2021-polri-tetapkan-30-tersangka-dan-akan-lanjutkan-penyidikan>

<sup>14</sup> Angga Sukmawijaya. 2021. BKN Pastikan 225 Peserta CPNS Terbukti Curang Didiskualifikasi. Diakses di <https://kumparan.com/kumparanbisnis/bkn-pastikan-225-peserta-cpns-terbukti-curang-didiskualifikasi-1ws6kI0mRVY/full>

172 instansi. Berikut data yang menggambarkan jumlah instansi dalam penerapan sistem merit:

**Gambar 1.3**  
**Jumlah Instansi Pemerintah dalam Penilaian Sistem Merit Tahun 2022**



Sumber: KASN

Guna mengetahui capaian penerapan sistem merit pada instansi pemerintahan dibutuhkan penilaian di setiap aspek sistem merit seperti pengembangan karier (30%), manajemen kinerja (20%), promosi dan mutasi (10%), penghargaan, penggajian dan disiplin (10%), perencanaan kebutuhan (10%), pengadaan (10%), sistem informasi (6%), dan perlindungan dan pelayanan (4%). Melakukan pengawasan terhadap penerapan sistem merit di instansi pemerintah, KASN menjalankan proses bisnis pada gambar sebagai berikut:

**Gambar 1.4**  
**Proses Bisnis Penilaian Sistem Merit**



Membentuk kebutuhan profesionalisme ASN, Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menggelar Anugerah Meritokrasi Tahun 2022 untuk mengapresiasi penerapan sistem merit pada manajemen ASN. Penghargaan ini diberikan kepada 174 instansi pemerintah terbagi atas 30 instansi dengan predikat "Sangat Baik" dan 144 instansi dengan predikat "Baik". Salah satunya kota di antara instansi tersebut yaitu Pemkot Padang Panjang yang mendapatkan penilaian sistem merit "Sangat Baik" dengan skor 325.<sup>15</sup>

Kota Padang Panjang merupakan salah satu kota di Sumatera Barat yang berpeluang mendapat penghargaan di tingkat nasional. KASN menilai Kota Padang Panjang di bawah kepemimpinan Fadly Amran dan Asrul sangat efektif dalam mengimplementasikan kebijakan dan mengelola ASN tanpa diskriminasi.

<sup>15</sup>Komisi Aparatur Sipil Negara. 2022. KASN Anugerahkan Penghargaan Sistem Merit kepada 174 Instansi Pemerintah. Diakses di <https://www.kasn.go.id/id/publikasi/ksn-anugerahkan-penghargaan-sistem-merit-kepada-174-instansi-pemerintah>

Pencapaian ini menjadi hasil kerja keras dan komitmen untuk meningkatkan kualitas manajemen ASN agar memperoleh ASN yang unggul dan kompeten.<sup>16</sup>

Keberhasilan Kota Padang Panjang dalam menerapkan sistem merit menjadi topik penelitian karena sulitnya daerah lain dalam mencapainya dan hasil akhir penerapan sistem merit berbeda di setiap daerah yang berhasil. Melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang baik dengan diatur dalam prinsip sistem merit perlu proses yang terencana dengan diketahuinya faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan tersebut. Menggunakan konsep dari Sandinirwan, dkk<sup>17</sup> yang menyebutkan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi keberhasilan sistem merit yaitu faktor kepemimpinan, pemahaman pegawai, sistem informasi kepegawaian, budaya organisasi dan faktor politik.

Mendapatkan penghargaan dan pencapaian dalam lingkup meritokrasi, keberhasilan sistem merit di Kota Padang Panjang akan bergantung pada sejauh mana sistem ini memenuhi kriteria dan prinsip yang telah diatur dapat terlaksana. Berdasarkan data sekunder yang ditemukan, keberhasilan Kota Padang Panjang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan adanya regulasi atau peraturan yang terkait dalam penerapan sistem merit. Hal ini dipaparkan oleh oleh KASN bahwa di bawah kepemimpinan Wali Kota Fadly Amran dan Wakil Wali Kota Asrul, Padang Panjang berhasil menerapkan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan

---

<sup>16</sup>Stella Maris. 2022. Selamat! Padang Panjang Raih Penghargaan Meritokrasi Kategori Sangat Baik. Diakses di <https://www.liputan6.com/news/read/5148101/selamat-padang-panjang-raih-penghargaan-meritokrasi-kategori-sangat-baik>

<sup>17</sup> Indra Sandinirwan, Rino Umi Kharomah, dkk. 2022. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit dalam Organisasi Pemerintah di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*. Vol 3(2). Hal 1166

Undang-Undang ASN atas hasil kerja keras dan komitmen bersama.<sup>18</sup> Paparan ini juga dipertegas oleh Fadly Amran selaku Wali Kota Padang Panjang yang mengatakan:

*“Alhamdulillah, Kota Padang Panjang berhasil menerima penghargaan Anugerah Meritokrasi dari KASN, mendapatkan kategori “Sangat Baik” pada penilaian sistem merit. Prestasi ini adalah hasil kerja keras dan komitmen bersama untuk menguatkan kualitas tata kelola manajemen ASN”.*

Komitmen adalah salah satu aspek penting dari kepemimpinan. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan untuk mengarahkan orang lain, mengambil keputusan tetapi juga mencakup komitmen dan dedikasi terhadap visi, misi, nilai, tujuan dan tugas yang akan dilaksanakan. Pemimpin dari pemerintahan harus memberikan komitmen tinggi terhadap penerapan sistem merit untuk memastikan bahwa sistem tersebut diterapkan dengan konsisten dan diikuti oleh seluruh organisasi. Hal ini juga menjaga transparansi dalam sistem merit sebab semakin tinggi komitmen, semakin terbuka informasi tentang kriteria dan prosedur yang digunakan dalam penilaian ASN. Oleh karena itu, komitmen adalah salah satu karakteristik yang sangat penting dalam membentuk pemimpin yang efektif.

Tidak kalah penting lainnya yaitu adanya perda atau regulasi yang dapat memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa sistem merit dijalankan secara konsisten dan adil. Mendukung keberhasilan sistem merit Kota Padang Panjang juga dipengaruhi dengan dikeluarkannya regulasi dan aturan terkait sebagai

<sup>18</sup> Kota Padang Panjang. (2022, Desember 8). Padang Panjang Raih Penghargaan Meritokrasi Kategori Sangat Baik. Infopublik.id. Diakses di <https://www.infopublik.id/kategori/nusantara/692438/padang-panjang-raih-penghargaan-meritokrasi-kategori-sangat-baik>

instrumen penting dalam menjaga integritas dan efektivitas sistem merit dalam pemerintahan daerah.

Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan penelitian-penelitian sebelumnya terkait penerapan sistem merit di Indonesia. Penelitian sebelumnya lebih fokus pada kelemahan dan hambatan dari sistem merit, namun penelitian saat ini lebih fokus pada faktor keberhasilan penerapan sistem merit. Membangun hubungan dengan aktor politik memerlukan komitmen dari pemimpin dan didukung dengan kebijakan yang jelas, proses yang transparan, dan komunikasi terbuka dengan aparatur. Komitmen kepemimpinan yang tidak sejalan dengan implementasi yang tepat dapat menyebabkan sistem merit sulit untuk dilaksanakan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Seperti yang diketahui, penerapan sistem merit dalam pemerintahan sangat sulit dan membutuhkan komitmen yang tinggi dan berkelanjutan. Mewujudkan reformasi birokrasi salah satunya di bidang administrasi, terdapat faktor kunci dan aktor yang berperan dalam memmanifestasikan *good governance* yaitu birokrasi. Oleh karena itu, birokrasi yang handal perlu dipenuhi aparatur yang profesional karena negara tidak hanya sebagai penegak kebijakan tetapi sebagai fasilitator pembangunan masyarakat. Menurut Prasojo,<sup>19</sup> keberhasilan suatu negara dalam pembangunan yang berdaya saing ditentukan oleh komitmennya terhadap upaya yang sistematis untuk membenahi aparatur negara.

---

<sup>19</sup> Endah Setyowati, 2016. Merit System Recruitment and Selection Process of Civil Servant Candidate in Malang Indonesia (Implementation of Recruitment and Selection of Civil Servant Candidate in 2010). *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*. Vol 4 (1). Hal 87

Latar belakang yang dipaparkan di atas mendorong peneliti untuk melihat beberapa data yang kemudian membantu untuk merumuskan permasalahan, antara lain berita yang diterbitkan dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), yang menyatakan bahwa pada tahun 2021, Pemkot Kota Padang Panjang secara bertahap mewujudkan manajemen talenta dengan berhasil memenangkan kategori baik untuk penerapan sistem merit. Pemkot Kota Padang Panjang memperoleh peringkat ketiga BKN Award Pemerintah Kota Tipe C dalam implementasi penilaian kinerja dengan skor 310. Nilai tertinggi lainnya yakni 87,5 yang diraih untuk penilaian aspek penggajian, penghargaan dan disiplin. Rudy Suarman selaku Kepala BKPSDM menegaskan bahwa penerapan sistem merit ini sudah dimulai sejak tahun 2020 dengan komitmen kepemimpinan yang kuat.

*“Komitmen pemimpin sangat penting karena tanpa komitmen pemimpin, apa yang telah dilakukan akan sulit dipertahankan atau ditingkatkan pelaksanaannya.”<sup>20</sup>*

Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Padang Panjang, Martoni, menyampaikan hal senada saat mencermati sistem merit bahwa Kota Padang Panjang menemukan titik terang dalam langkah strategis penyempurnaan yang sebelumnya beberapa aspek belum sepenuhnya dipahami maka dibutuhkan sebuah komitmen.

*”Manajemen sumber daya aparatur merupakan salah satu prioritas dan komitmen kerja wali kota dalam menjunjung aspek profesionalisme dan*

---

<sup>20</sup>Komisi Aparatur Sipil Negara. (2021, November 08). Sistem Merit Capai Kategori Baik, Pemkot Padang Panjang Perlahan Wujudkan Manajemen Talenta. Kasn.go.id. Diakses di <https://www.kasn.go.id/id/publikasi/sistem-merit-capai-kategori-baik-pemkot-padang-panjang-perlahan-wujudkan-manajemen-talenta>

*pelaksanaan sistem merit menjadi salah satu cara yang memungkinkan ketercapaian hal tersebut.”<sup>21</sup>*

Komitmen kepala daerah penting dalam membentuk budaya organisasi, menentukan kebijakan dan memberikan arahan kepada instansi pemerintah di bawah wewenangnya dampaknya signifikan terhadap efektivitas dan integritas sistem merit. Komitmen kepala daerah terhadap penerapan sistem merit bukan hanya mempengaruhi kebijakan dan praktik di dalam pemerintahan daerah, tetapi juga menciptakan landasan yang kuat bagi kinerja pemerintah daerah yang efisien dan efektif.

Komitmen melibatkan tindakan konkret, tanggung jawab dan konsistensi dalam perilaku dan keputusan. Hal ini menjadi bagian di mana salah satu faktor keberhasilan sistem merit yaitu faktor kepemimpinan mempengaruhi di Kota Padang Panjang sesuai dengan data yang didapatkan. Komitmen kepemimpinan yang berkelanjutan akan mencerminkan dedikasi dan ketekunan kepala daerah dalam memastikan bahwa prinsip-prinsip sistem merit diikuti dengan konsisten dan adil dalam pengambilan keputusan terkait sumber daya manusia dan karir pegawai di daerah Kota Padang Panjang.

Sejumlah langkah khusus telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Padang Panjang, seperti membuat regulasi terkait manajemen karir, menyusun SOP promosi dan mutasi, serta mengumpulkan mekanisme pengumpulan bukti untuk mendukung penerapan sistem merit yang baik. Hal ini diutarakan oleh Asisten III Setdako, Martoni yang menjelaskan bahwa:

---

<sup>21</sup>Komisi Aparatur Sipil Negara. (2021, September 22). Pemkot Padang Panjang Optimis Raih Predikat Baik Sistem Merit. Kasn.go.id. Dikutip dari <https://www.kasn.go.id/id/publikasi/pemkot-padang-panjang-optimistis-raih-predikat-baik-sistem-merit>



*“Beberapa langkah nyata yang telah dilakukan Padang Panjang antara lain pembentukan manajemen pengembangan dan penyusunan SOP promosi dan mutasi.”<sup>22</sup>*

Pembentukan manajemen pengembangan dan penyusunan SOP promosi dan mutasi bertujuan untuk menciptakan kerangka pengelolaan sumber daya manusia yang terstruktur dan adil, transparansi, dan efektivitas. Aturan ini harus diterapkan dengan cermat dan melibatkan partisipasi semua pemangku kepentingan, termasuk para pegawai dan ahli sumber daya manusia. Hal ini akan membantu memastikan bahwa sistem yang dibentuk sesuai dengan kebutuhan dan konteks organisasi serta mendukung tujuan pengembangan karir yang adil dan berkelanjutan bagi seluruh pegawai.

Keseriusan kepala daerah dalam melaksanakan manajemen ASN dengan mengadakan rapat koordinasi dan mengumpulkan dokumen pendukung. Hal tersebut disampaikan oleh Rudy Suarman sebagai berikut:

*“Tim melaksanakan beberapa kali rapat koordinasi dalam upaya memenuhi dan mengumpulkan dokumen-dokumen yang menjadi data dukung atau eviden pengisian aplikasi Sipinter. Tim menyadari beberapa dokumen PMPSPM yang belum tersedia terutama terkait peraturan internal daerah yang mengatur aspek-aspek dalam manajemen ASN”<sup>23</sup>*

Bentuk implementasi sistem merit yang dilaksanakan oleh Kota Padang Panjang dengan dikeluarkannya beberapa Peraturan Wali Kota antara lain pemberian penghargaan ASN berprestasi, manajemen kinerja dan disiplin ASN, pengembangan kompetensi, manajemen karir ASN, penyusunan kebutuhan dan

<sup>22</sup> Islandefri. (2021, September 29). KASN: Pemko Padang Panjang Punya Komitmen Tinggi Terapkan Sistem Merit. Goparlement.com. <https://www.goparlement.com/2021/09/kasn-pemko-padang-panjang-punya.html> Diakses pada 23 Juli 2023. 11.00 WIB

<sup>23</sup> Stella Maris. (2022, Desember 08). Selamat! Padang Panjang Raih Penghargaan Meritokrasi Kategori Sangat Baik. Liputan6.com. Diakses di <https://www.liputan6.com/news/read/5148101/selamat-padang-panjang-raih-penghargaan-meritokrasi-kategori-sangat-baik> Diakses pada 14 Juni 2023, 22.00 WIB

pengadaan ASN, pedoman pemberian cuti PNS, tata cara pelaksanaan mutasi dari dan ke Pemko, pedoman pelaksanaan kenaikan pangkat PNS, manajemen talenta dan pedoman pengisian jabatan pratama tinggi.<sup>24</sup> Pengembangan kompetensi di Padang Panjang dilakukan kepada seluruh pegawai dengan tujuan pengembangan kompetensi tidak hanya melibatkan pegawai berkompentensi rendah, tetapi juga pegawai yang memiliki potensi untuk pindah ke posisi lebih menantang.

Tidak hanya itu, Pemkot Padang Panjang juga meraih penghargaan Badan Kepegawaian Nasional (BKN) Award dengan mendapatkan tiga kategori pemenang yaitu Implementasi Manajemen ASN Terbaik, Implementasi Penerapan Manajemen Kinerja Kota Tipe Kecil sebagai peringkat 1 dan Penilaian Kompetensi Kota Tipe Kecil sebagai peringkat III.<sup>25</sup> Wali Kota Padang Panjang Fadly Amran mengatakan, melalui penghargaan BKN Award ini, kebijakan dan manajemen ASN di lingkungan Pemko terus ditingkatkan agar ASN terwujud yang andal dan Berakhlak (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif).

*“ASN harus selalu memiliki komitmen yang kuat dalam memberikan pelayanan secara jujur, berintegritas, bertanggung jawab dan sesuai dengan kode etik ASN. ASN yang berkualitas dapat memberikan kinerja dan pelayanan yang baik bagi masyarakat dan melaksanakan program kepala daerahnya.”*<sup>26</sup>

Melaksanakan penerapan sistem merit dalam pemerintahan harus memiliki prinsip fundamental seperti transparansi dan akuntabilitas. Adanya transparansi dan akuntabilitas akan membantu menjaga integritas sistem merit dengan

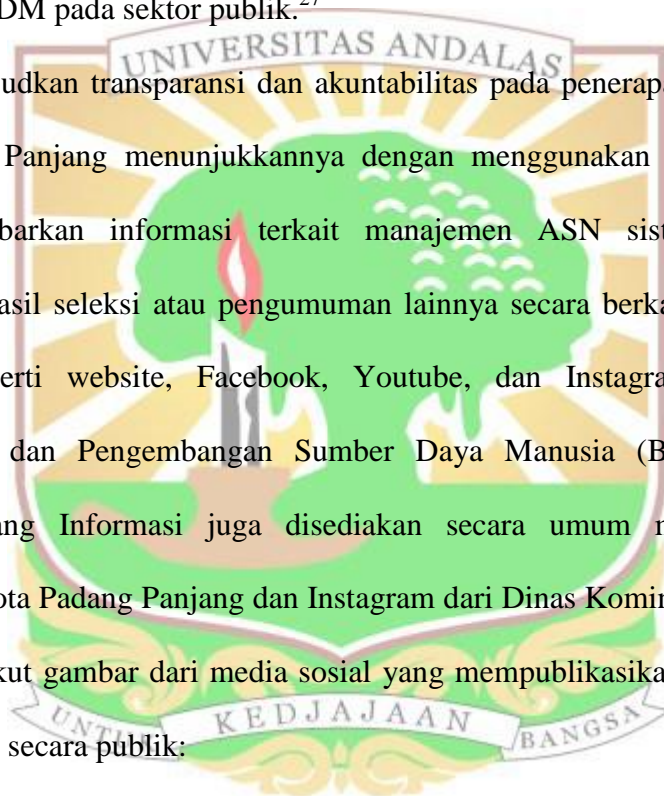
<sup>24</sup> *Ibid*

<sup>25</sup> MinangkabauNews. Satu-satunya di Sumbar, Pemko Padang Panjang Boyong Tiga Kategori BKN Award. Diakses di <https://minangkabaunews.com/satu-satunya-di-sumbar-pemko-padang-panjang-boyong-tiga-kategori-bkn-award/?amp>

<sup>26</sup> *Ibid*

memastikan bahwa proses seleksi, promosi dan penilaian kinerja dilakukan secara adil, terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan. Tanpa transparansi dan akuntabilitas, sistem merit bisa rentan terhadap praktik yang tidak sesuai dengan prinsip-prinsip merit seperti nepotisme atau korupsi yang dapat merusak integritas dan efektivitas sistem tersebut. Oleh karena itu, penerapan sistem merit di Indonesia menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan SDM pada sektor publik.<sup>27</sup>

Mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pada penerapan sistem merit, Kota Padang Panjang menunjukkannya dengan menggunakan berbagai media untuk menyebarkan informasi terkait manajemen ASN sistem merit dan pemantauan hasil seleksi atau pengumuman lainnya secara berkala. Media yang diketahui seperti website, Facebook, Youtube, dan Instagram dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Padang Panjang Informasi juga disediakan secara umum melalui website Pemerintah Kota Padang Panjang dan Instagram dari Dinas Kominfo Kota Padang Panjang. Berikut gambar dari media sosial yang mempublikasikan proses seleksi dan rekrutmen secara publik:



---

<sup>27</sup> Riezka Novia Bewinda, R. Fauzy dan Restuardy Daud. 2023. Sejarah Sistem Merit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*. Vol 6 (1). Hal 524

**Gambar 2.1**  
**Gambar Media Sosial Instagram BKPSDM Kota Padang Panjang**



Keberhasilan Kota Padang Panjang dan kota-kota lainnya dalam menerapkan sistem merit merupakan peluang besar untuk mewujudkan birokrasi berkualitas dan dipimpin oleh aparatur yang bertanggung jawab. Seleksi dan pengisian jabatan dapat dilakukan secara terbuka dan kompetitif dengan memperhatikan kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan, pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas berdasarkan sistem merit. Oleh karena itu, perlu diketahui secara mendalam faktor-faktor keberhasilan yang mempengaruhi penerapan sistem merit agar kota/kabupaten lain dapat mengetahui dan menjadi pedoman untuk menerapkannya.

Berdasarkan penjelasan fakta-fakta yang ditunjukkan di atas, penelitian ini berasumsi bahwa keberhasilan penerapan sistem merit di Kota Padang Panjang

ditandai dengan adanya perolehan anugerah meritokrasi. Hal ini dipengaruhi oleh adanya faktor kepemimpinan dari kepala daerah untuk mengadopsi dan mempertahankan sistem merit. Keberhasilan sistem merit ini juga penting dalam penempatan pejabat yang tidak dapat dipisahkan dengan adanya kepemimpinan. Selain itu juga, dipengaruhi oleh adanya aturan hukum atau regulasi yang jelas dan kuat dalam mengatur penerapan sistem merit sehingga dapat menghindari manipulasi dan nepotisme.

Secara keseluruhan, penerapan sistem merit dapat memberikan dampak positif yang signifikan bagi organisasi dan pegawai namun, penting untuk memperhatikan aspek dan semua faktor implementasi untuk memastikan bahwa sistem ini dijalankan dengan adil, konsisten, dan transparan. Permasalahan tersebut akan dirumuskan dalam pertanyaan penelitian, yaitu: Apa faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan sistem merit di Kota Padang Panjang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan pada latar belakang, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

Untuk mendeskripsikan dan menjelaskan apa faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan sistem merit di Kota Padang Panjang

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari kajian tersebut adalah:

1. Secara Akademis, dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan bermanfaat sebagai bahan tindak lanjut bagi peneliti lain

yang ingin mendalami implementasi sistem merit dan menggali kelebihan dan kelemahan dari penerapan sistem merit.

2. Secara Praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan membuka perspektif baru bagi mahasiswa, pemerintah dan masyarakat serta menjadi panduan dan solusi bagi setiap organisasi dan pemerintahan agar berhasil menerapkan sistem merit dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi sistem merit tersebut.

