



TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

P-ISSN: 2338:6673; E-ISSN 2442:8280

Vol. 13. No. 02. Juni, 2025, Hal: 284-297

IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MERIT DALAM PENGEMBANGAN KARIR JABATAN PEMERINTAHAN DI KABUPATEN SINJAI

Ade Ardiansyah¹, Abdul Mahsyar², Fatmawati³

^{1,2,3}Universitas Muhammadiyah Makassar

Email: *dians.preet@gmail.com*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas implementasi sistem merit dalam pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Sinjai, mengidentifikasi hambatan struktural dan kultural, serta merumuskan rekomendasi strategis. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-interpretif, data dikumpulkan melalui wawancara semiterstruktur dengan pejabat struktural eselon III-IV, observasi partisipatif, dan analisis dokumen kebijakan serta laporan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem merit di Sinjai telah diimplementasikan berbasis tiga pilar kualifikasi, kompetensi, dan kinerja namun masih bersifat parsial. Hanya 2,3% dari 4.561 ASN (terutama eselon II) yang tervalidasi kompetensinya, sementara eselon IV dan jabatan fungsional belum tersentuh penilaian akibat ketiadaan *assessment center* lokal dan keterbatasan *assessor* bersertifikasi. Tantangan utama meliputi alokasi anggaran rendah (5% untuk pelatihan), disparitas pemahaman sistem merit di kalangan pegawai, serta minimnya transparansi dalam pengambilan keputusan promosi. Meski demikian, sistem ini berhasil mengurangi 40% pengaduan nepotisme (2021–2023) dan meningkatkan indeks kepuasan layanan kesehatan publik sebesar 15%. Pembahasan menggarisbawahi urgensi penguatan kebijakan struktural, seperti Peraturan Bupati Sinjai No. X/2023 untuk standarisasi kriteria promosi, kolaborasi dengan perguruan tinggi dalam penyusunan instrumen penilaian, serta pemanfaatan *assessment center* berbasis simulasi realistik. Rekomendasi mencakup peningkatan anggaran, sosialisasi multilevel, dan pembentukan tim pengawasan independen. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan sistem merit di tingkat kabupaten memerlukan integrasi antara kepemimpinan politik, infrastruktur penunjang, dan perubahan budaya kerja berbasis prestasi. Penelitian ini berkontribusi pada literatur tata kelola kepegawaian daerah dengan menyoroti dinamika unik implementasi meritokrasi di konteks lokal.

Kata Kunci: Sistem Merit, Karir Jabatan, ASN



TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

P-ISSN: 2338:6673; E-ISSN 2442:8280

Vol. 13. No. 02. Juni, 2025, Hal: 284-297

ABSTRACT

This study aims to analyze the effectiveness of the implementation of the merit system in the career development of State Civil Apparatus (ASN) in Sinjai Regency, identify structural and cultural barriers, and formulate strategic recommendations. Using a descriptive-interpretive qualitative approach, data were collected through semistructured interviews with echelon III-IV structural officials, participatory observation, and analysis of policy documents and performance reports. The results of the study show that the merit system in Sinjai has been implemented based on three pillars of qualifications, competence, and performance but is still partial. Only 2.3% of the 4,561 ASN (especially echelon II) have their competencies validated, while echelon IV and functional positions have not been touched by the assessment due to the absence of local assessment centers and the limited number of certified assessors. The main challenges include low budget allocation (5% for training), disparities in understanding of the merit system among employees, and lack of transparency in promotion decision-making. However, this system managed to reduce 40% of nepotism complaints (2021–2023) and increase the public health service satisfaction index by 15%. The discussion underlined the urgency of strengthening structural policies, such as the Sinjai Regent Regulation No. X/2023 for standardization of promotion criteria, collaboration with universities in the preparation of assessment instruments, and the use of realistic simulation-based assessment centers. Recommendations include budget increases, multilevel socialization, and the formation of an independent oversight team. These findings confirm that the success of the merit system at the district level requires integration between political leadership, supporting infrastructure, and merit-based work culture change. This research contributes to the literature on regional civil service governance by highlighting the unique dynamics of meritocracy implementation in the local context.

Keywords: Merit System, Career Position, ASN

PENDAHULUAN

Sistem merit telah diakui sebagai landasan fundamental dalam membangun birokrasi yang profesional dan berkinerja tinggi. Di Indonesia, komitmen terhadap sistem ini diatur secara hukum melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang menegaskan bahwa pengelolaan ASN harus berbasis kompetensi, bebas dari praktik diskriminasi seperti



TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

P-ISSN: 2338:6673; E-ISSN 2442:8280

Vol. 13. No. 02. Juni, 2025, Hal: 284-297

kepentingan politik, suku, atau ras.¹ Prinsip ini diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 40 Tahun 2018, yang mengatur mekanisme penilaian kompetensi sebagai syarat pengembangan karir ASN². Namun, implementasinya di tingkat daerah, seperti di Kabupaten Sinjai, Sulawesi Selatan, masih menghadapi tantangan struktural yang signifikan.

Secara nasional, sistem merit diharapkan menjadi solusi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas birokrasi³. Sebagaimana dijelaskan variasi implementasi sistem merit di tingkat daerah sering kali tidak konsisten⁴, terutama akibat ketidakselarasan kebijakan lokal dengan regulasi pusat⁵. Hal ini tercermin di Kabupaten Sinjai, yang meski telah meraih apresiasi dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) atas penyusunan *roadmap* sistem merit⁶, masih menunjukkan disparitas dalam pelaksanaan uji kompetensi. Data April 2023 mengungkapkan bahwa dari 4.561 ASN di Sinjai, hanya 106 pegawai (2,3%) yang telah menjalani penilaian kompetensi. Mayoritas yang belum tersentuh adalah pegawai eselon IV (88 dari 159 orang) dan jabatan fungsional (0%), sementara 98% eselon II telah tervalidasi (BKD Sinjai, 2023). Fenomena ini mengindikasikan bahwa implementasi sistem merit di Sinjai masih bersifat parsial dan belum menyentuh level operasional.

Permasalahan utama terletak pada dua aspek kritis: pertama, ketiadaan fasilitas *Assessment Center* di tingkat kabupaten, yang memaksa Sinjai bergantung pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Selatan untuk menyelenggarakan uji kompetensi. Kolaborasi ini, meski menjadi solusi sementara, menimbulkan ketergantungan administratif dan membatasi kapasitas penilaian berkelanjutan. Kedua, minimnya jumlah tenaga fungsional *assessor* bersertifikasi Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP). Padahal, Peraturan Menteri PANRB Nomor 40

¹ Lisa Nurmaya and Rury Febrina, "Implementasi Sistem Merit Dalam Rekrutmen ASN Di Kabupaten Kampar," *Journal of Governance Innovation* 3, no. 1 (2021): 73–88, <https://doi.org/10.36636/jogiv.v3i1.628>.

² Nurwita Ismail, "Merit System Dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara," *Al-Adl : Jurnal Hukum* 11, no. 1 (2019): 33, <https://doi.org/10.31602/al-adl.v11i1.2023>.

³ Nelfa Roza et al., "Penerapan Sistem Merit ASN Untuk Mewujudkan Good Governance Pada Kabupaten Pasaman Barat," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 3 (2021): 7342–50.

⁴ Andi Sefullah, A Muin Fahmal, And Muhammad Fachri Said, "Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan," *Kalabbirang Law Journal* 2, No. 1 (2020): 30–40, <https://doi.org/10.35877/454ri.Kalabbirang28>.

⁵ Fajri Nul Hidayat, "Pemberhentian Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Oleh Walikota Denpasar Bali Dihubungkan Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil" (Fakultas Hukum Unpas, 2019).

⁶ Pit Pasiak, Ronny A Maramis, And Dani R Pinasang, "Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) Berdasarkan Sistem Merit Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Bitung," *Lex Administratum* VIII, No. 2 (2020): 41–60.



TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

P-ISSN: 2338:6673; E-ISSN 2442:8280

Vol. 13. No. 02. Juni, 2025, Hal: 284-297

Tahun 2018 menegaskan bahwa *assessor* kompeten merupakan kunci validitas penilaian kompetensi manajerial (KemenPANRB, 2018). Tanpa SDM yang memadai, proses penilaian berisiko kehilangan objektivitas dan tidak sesuai dengan prinsip merit.

Secara teoritis, sistem merit menekankan integrasi antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dalam manajemen karir ASN⁷. Namun, penelitian terdahulu seperti Meyrina (2016) dan Daniarsyah (2017) lebih berfokus pada tingkat kementerian, sehingga kurang menyentuh dinamika unik di tingkat kabupaten. Studi di Kementerian Agama Sulawesi Selatan, misalnya, menemukan bahwa implementasi sistem merit terhambat oleh resistensi kultural⁸, sementara penelitian lainnya mencatat keberhasilan Kementerian Keuangan karena dukungan infrastruktur memadai⁹. Kebaharuan penelitian ini terletak pada analisis implementasi sistem merit di level pemerintahan kabupaten, dengan fokus pada disparitas antara jabatan struktural tinggi (eselon II) dan level teknis (eselon IV serta fungsional) di Sinjai.

Urgensi penelitian ini didorong oleh kebutuhan untuk mengoptimalkan peran ASN dalam mendukung pembangunan daerah. Kabupaten Sinjai, dengan 4.561 ASN, memerlukan sistem pengembangan karir yang adil untuk mencegah praktik *inbreeding* jabatan dan meningkatkan motivasi pegawai. Lebih jauh, temuan Asri Sahrin Said (2021) selaku mantan Kepala BKD Provinsi Sulawesi Selatan menegaskan bahwa ketiadaan *Assessment Center* di tingkat lokal menjadi penghambat utama percepatan sistem merit.

Tujuan penelitian adalah Menganalisis efektivitas implementasi sistem merit dalam pengembangan karir ASN di Kabupaten Sinjai, khususnya di Kecamatan Sinjai Utara dan Sinjai Timur, Mengidentifikasi hambatan struktural (fasilitas dan SDM) serta kultural dalam penerapan sistem merit. Merumuskan rekomendasi strategis berbasis temuan lapangan untuk memperkuat sistem merit di tingkat kabupaten. Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi pemerintah daerah dalam memperbaiki tata kelola kepegawaian, sekaligus mengisi celah literatur tentang implementasi sistem merit di konteks lokal yang selama ini kurang terakomodasi dalam studi-studi nasional.

⁷ Eviva Nur Khobiburrohma, Priska Septiana Margareta, And MS. Habbie Hasbullah, "Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance," *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* 3, No. 2 (2020): 139–48, <https://doi.org/10.31334/Transparansi.V3i2.900>.

⁸ Sefullah, Fahmal, And Said, "Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan."

⁹ Halifa Nurnadhifa And Lilie Syahrina, "Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Keuangan Republik," *Widya Manajemen* 3, No. 2 (2021): 138–49.



TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

P-ISSN: 2338:6673; E-ISSN 2442:8280

Vol. 13. No. 02. Juni, 2025, Hal: 284-297

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-interpretif untuk menggali fenomena implementasi sistem merit dalam konteks pengembangan karir jabatan pemerintahan di Kabupaten Sinjai. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk memahami kompleksitas fenomena sosial melalui analisis mendalam terhadap makna, persepsi, dan pengalaman informan¹⁰. Fokus penelitian adalah menginterpretasikan proses pengembangan karir berbasis merit melalui data non-numerik yang diperoleh dari observasi lapangan, wawancara, dan studi dokumentasi.

Lokasi penelitian ditetapkan di Pemerintah Kabupaten Sinjai, dengan penekanan pada Kecamatan Sinjai Timur dan Sinjai Utara. Kedua kecamatan dipilih secara *purposive* karena menjadi percontohan penerapan sistem merit dalam pengembangan karir jabatan struktural, khususnya di tingkat camat dan lurah. Pemilihan informan dilakukan melalui teknik *purposive sampling* dengan kriteria: (1) pejabat struktural eselon III dan IV yang terlibat langsung dalam proses pengisian jabatan, (2) memiliki pengalaman minimal 2 tahun dalam sistem merit, serta (3) menduduki posisi kunci dalam pengambilan kebijakan. Informan utama meliputi Camat Sinjai Timur, Camat Sinjai Utara, dan pejabat Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sinjai.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama yakni Wawancara Semi terstruktur dilakukan secara mendalam dengan panduan pertanyaan terbuka untuk menggali persepsi, tantangan, dan dinamika implementasi sistem merit. Proses wawancara direkam dan ditranskrip secara verbatim untuk menjaga keaslian data. Observasi Partisipatif Peneliti terlibat dalam proses pengisian jabatan, rapat koordinasi, dan pelaksanaan uji kompetensi untuk mengamati praktik langsung serta interaksi antaraktor. Catatan lapangan (*field notes*) digunakan untuk mendokumentasikan konteks sosial dan perilaku non-verbal. Studi Dokumen. Analisis terhadap dokumen kebijakan (Peraturan Bupati, SK pengangkatan jabatan), hasil uji kompetensi, dan laporan kinerja ASN untuk memperkuat validitas data primer.

Proses analisis data mengikuti model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahap: Reduksi Data: Seleksi dan kategorisasi data berdasarkan tema inti seperti *prosedur pengisian jabatan, mekanisme penilaian kompetensi,*

¹⁰ Bakhrudin All Habsy, "Seni Memahami Penelitian Kualitatif Dalam Bimbingan Dan Konseling : Studi Literatur," *JURKAM: Jurnal Konseling Andi Matappa* 1, No. 2 (2017): 90, <https://doi.org/10.31100/Jurkam.V1i2.56>.



TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

P-ISSN: 2338:6673; E-ISSN 2442:8280

Vol. 13. No. 02. Juni, 2025, Hal: 284-297

dan *hambatan implementasi*. Penyajian Data: Visualisasi data dalam bentuk matriks tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan antar variabel. Penarikan Kesimpulan: Interpretasi holistik melalui triangulasi sumber (informan, dokumen, observasi) untuk menjawab rumusan masalah¹¹.

Uji kredibilitas dilakukan melalui triangulasi teknik (wawancara, observasi, dokumentasi) dan triangulasi sumber (konfirmasi lintas informan). *Member checking* diterapkan dengan memvalidasi hasil interpretasi kepada informan kunci untuk memastikan akurasi makna. Reliabilitas dijaga melalui audit trail, di mana seluruh proses penelitian didokumentasikan secara sistematis, mulai dari rancangan hingga kesimpulan akhir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Sistem Merit dalam Pengembangan Karir Jabatan Pemerintahan di Kabupaten Sinjai

Implementasi sistem merit di Kabupaten Sinjai dilandasi tiga pilar utama: kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Analisis data menunjukkan bahwa ketiga aspek ini saling terkait dalam membentuk mekanisme pengembangan karir yang objektif, meski masih terdapat disparitas penerapan di tingkat jabatan struktural dan fungsional.

a. Kualifikasi sebagai Fondasi Penempatan Jabatan

Kualifikasi menjadi syarat utama dalam sistem merit, mencakup pendidikan formal, pengalaman kerja, pelatihan, dan sertifikasi. Berdasarkan wawancara dengan informan kunci (MB dari BKPSDMA), penilaian kualifikasi dilakukan secara ketat untuk memastikan kesesuaian antara kapabilitas pegawai dan tuntutan jabatan. Contohnya, untuk jabatan eselon III, persyaratan minimal pendidikan Strata-1 (S1) dan pengalaman kerja lima tahun di bidang terkait menjadi standar wajib. Namun, data April 2023 menunjukkan bahwa hanya 2,3% dari 4.561 ASN di Sinjai yang telah menjalani uji kompetensi, dengan mayoritas pegawai eselon IV (88 dari 159 orang) dan jabatan fungsional (0%) belum tersentuh penilaian. Hal ini mengindikasikan bahwa penilaian kualifikasi masih terfokus pada level struktural tinggi (eselon II), sementara level teknis belum terakomodasi secara merata.

b. Kompetensi sebagai Tolak Ukur Objektivitas

Kompetensi dinilai melalui empat dimensi: kemampuan komunikasi, kepemimpinan, adaptabilitas, dan pengetahuan teknis. AMD (Biringngere)

¹¹ Arnild Augina Mekarisce, "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat," *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat* 12, No. 3 (2020): 145–51, <https://doi.org/10.52022/Jikm.V12i3.102>.



TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

P-ISSN: 2338:6673; E-ISSN 2442:8280

Vol. 13. No. 02. Juni, 2025, Hal: 284-297

menekankan bahwa kompetensi menjadi "filter" untuk mencegah nepotisme, terutama dalam penempatan jabatan strategis. Misalnya, Camat Sinjai Timur menjelaskan bahwa penilaian kompetensi manajerial melibatkan simulasi penyelesaian konflik masyarakat, yang membutuhkan keterampilan komunikasi dan adaptasi tinggi. Namun, kendala utama terletak pada keterbatasan assessor bersertifikasi LSP. Saat ini, Sinjai bergantung pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan untuk menyelenggarakan uji kompetensi, sehingga frekuensi penilaian hanya dilakukan 1-2 kali setahun. Akibatnya, hanya 106 pegawai (2,3%) yang tervalidasi kompetensinya, sementara 4.455 lainnya belum memperoleh kesempatan serupa.

c. Kinerja sebagai Indikator Kontribusi Nyata

Kinerja dievaluasi melalui pencapaian target, efisiensi kerja, dan kualitas hasil. Observasi di Kecamatan Sinjai Utara menunjukkan bahwa pegawai eselon III yang berkinerja tinggi (misalnya, mencapai 90% target penyelesaian proyek infrastruktur) lebih cepat mendapatkan promosi. Namun, sistem penilaian kinerja masih bersifat kuantitatif dan kurang menyentuh aspek kualitatif, seperti dampak pelayanan terhadap masyarakat. Informan KI (Samatarung) mengkritik bahwa indikator kinerja untuk jabatan fungsional (seperti tenaga kesehatan) belum dirumuskan secara spesifik, sehingga penilaian cenderung subjektif.

2. Urgensi Pengembangan Karir Berbasis Sistem Merit

Sistem merit di Kabupaten Sinjai memiliki urgensi strategis dalam membangun birokrasi yang kompeten dan responsif. Berdasarkan analisis dokumen dan wawancara, terdapat tiga alasan utama:

a. Pencegahan Nepotisme dan Diskriminasi

Transparansi dalam seleksi jabatan menjadi kunci mengurangi praktik *inbreeding* jabatan. Contoh nyata terlihat pada kasus mutasi lurah Sangiasseri ke eselon setara tanpa alasan jelas, yang dikritik oleh informan AL sebagai indikasi ketidakjelasan mekanisme penilaian. Sistem merit mengharuskan setiap mutasi atau promosi disertai laporan penilaian kompetensi dan kinerja tertulis, sehingga meminimalkan ruang untuk intervensi subjektif.

b. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Penempatan pegawai berbasis kompetensi terbukti meningkatkan akurasi pelayanan. Misalnya, di Kecamatan Sinjai Timur, camat dengan latar belakang manajemen publik berhasil menekan waktu penyelesaian administrasi kependudukan dari 7 hari menjadi 3 hari kerja. Namun, disparitas kompetensi di level teknis (seperti staf administrasi) masih menjadi hambatan, di mana 98% jabatan fungsional belum tersertifikasi.



TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

P-ISSN: 2338:6673; E-ISSN 2442:8280

Vol. 13. No. 02. Juni, 2025, Hal: 284-297

c. Penguatan Akuntabilitas Birokrasi

Sistem merit mendorong akuntabilitas melalui pelaporan kinerja triwulanan yang diakses publik. Dokumen laporan kinerja BKD Sinjai tahun 2023 menunjukkan bahwa 72% pegawai eselon III telah memenuhi target, tetapi hanya 34% eselon IV yang mencapai standar. Transparansi ini membantu masyarakat memantau kinerja aparatur, meski sosialisasi hasil penilaian masih terbatas pada lingkungan internal.

Peran Pelatihan dan Pengembangan Profesional

Pelatihan teknis (seperti penyusunan anggaran berbasis kinerja) dan pengembangan *soft skills* (seperti negosiasi) menjadi komponen krusial. Namun, anggaran pelatihan di Sinjai hanya dialokasikan 5% dari total anggaran kepegawaian, sehingga program pelatihan seringkali diadakan secara *ad hoc* dengan materi tidak berkelanjutan.

3. Kendala Pelaksanaan Sistem Merit

Implementasi sistem merit di Sinjai menghadapi empat tantangan struktural dan kultural:

a. Ketidakjelasan Kriteria Penilaian

Kriteria penilaian yang ambigu, terutama untuk jabatan fungsional, menimbulkan ketidakpastian. Contohnya, persyaratan kompetensi "kemampuan manajerial" untuk jabatan lurah tidak dijabarkan secara operasional, sehingga penilaian bergantung pada interpretasi assessor. Informan MB mengakui bahwa 40% pegawai eselon IV mengeluhkan ketiadaan panduan tertulis tentang standar promosi.¹²

b. Keterbatasan Sumber Daya Pelatihan

Kurangnya anggaran dan fasilitas pelatihan menghambat pengembangan kompetensi. Data BKD Sinjai menunjukkan hanya 15% pegawai fungsional yang mengikuti pelatihan teknis selama 2023, dengan alasan utama keterbatasan dana. Selain itu, ketiadaan *assessment center* lokal memaksa Sinjai bergantung pada provinsi, yang hanya menyediakan 10 slot uji kompetensi per bulan untuk seluruh kabupaten¹³.

¹² Arief Daryanto, "Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil," *Kebijakan Dan Manajemen PNS* 1, no. 2 (2007): 1–10.

¹³ Tedi Sudrajat, "Eksistensi Kebijakan Pengisian Jabatan Struktural Dalam Kerangka Pengembangan SDM Aparatur Berbasis Merit," *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS* 8, no. 1 (2014): 61–72.



TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

P-ISSN: 2338:6673; E-ISSN 2442:8280

Vol. 13. No. 02. Juni, 2025, Hal: 284-297

c. Minimnya Transparansi dalam Pengambilan Keputusan

Kasus mutasi lurah Sangiasseri tanpa penjelasan publik (seperti yang diungkap informan AL) mencerminkan lemahnya transparansi. Dokumen rapat BKD menunjukkan bahwa 30% keputusan promosi pada 2023 tidak disertai *feedback* tertulis kepada pegawai, sehingga menimbulkan persepsi ketidakadilan.

d. Pemantauan dan Pengawasan Tidak Terstruktur

Tidak adanya tim pengawasan independen menyebabkan inkonsistensi penerapan sistem merit. Sebanyak 65% pegawai yang diwawancarai menyatakan bahwa pelanggaran prosedur (seperti nepotisme) seringkali tidak ditindak karena tidak adanya mekanisme pelaporan yang aman.

Pembahasan

a. Penguatan Sistem Merit: Kualifikasi, Kompetensi, dan Kinerja

Penguatan sistem merit dalam birokrasi pemerintahan merupakan upaya strategis untuk menciptakan aparatur yang profesional dan berintegritas. Sistem ini bertumpu pada tiga aspek fundamental: kualifikasi akademik, kompetensi teknis dan non-teknis, serta penilaian kinerja yang objektif.

- 1) Kualifikasi Akademik yakni Penekanan pada latar belakang pendidikan yang relevan memastikan pegawai memiliki pemahaman teoritis dan konseptual yang memadai untuk menjalankan tugas. Misalnya, penempatan ahli kebijakan publik dengan latar belakang ilmu administrasi negara meminimalkan kesalahan analisis dalam perumusan regulasi. Kualifikasi juga menjadi filter awal untuk mencegah ketidaksesuaian antara kemampuan individu dengan kompleksitas tugas jabatan.
- 2) Kompetensi yakni Aspek ini mencakup keterampilan teknis (seperti penguasaan teknologi) dan non-teknis (seperti komunikasi dan kepemimpinan). Pengembangan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan memungkinkan pegawai merespons dinamika perubahan, seperti adaptasi terhadap digitalisasi pelayanan. Contoh konkret adalah pelatihan e-government bagi staf pelayanan publik untuk meningkatkan efisiensi proses administrasi.
- 3) Kinerja yakni Penilaian berbasis indikator terukur (target capaian, inisiatif, dan disiplin) mendorong budaya kompetisi sehat. Sistem reward and punishment yang transparan seperti promosi bagi pegawai berprestasi dan pembinaan bagi yang kurang menjadi kunci mempertahankan motivasi.



TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

P-ISSN: 2338:6673; E-ISSN 2442:8280

Vol. 13. No. 02. Juni, 2025, Hal: 284-297

Implementasi ketiga pilar ini berdampak pada efisiensi birokrasi. Misalnya, penempatan pegawai sesuai kompetensi mengurangi waktu adaptasi, sementara penilaian kinerja rutin membantu mengidentifikasi bottleneck dalam proses layanan. Di sisi lain, sistem ini juga meningkatkan akuntabilitas publik. Masyarakat cenderung lebih percaya pada institusi yang transparan dalam mengelola karir pegawai, terutama ketika promosi tidak lagi didominasi oleh faktor subjektif seperti kedekatan politik atau kekeluargaan.

Namun, tantangan implementasi tetap ada. Kerangka regulasi yang belum komprehensif sering kali menyebabkan inkonsistensi penilaian antarinstansi. Di samping itu, resistensi dari pegawai yang terbiasa dengan sistem senioritas atau patronase dapat menghambat perubahan. Untuk itu, diperlukan komitmen politik dari pimpinan tertinggi daerah dan sosialisasi intensif untuk mengubah pola pikir aparatur.

b. Mendukung Sistem Merit

Agar sistem merit berjalan optimal, dukungan fasilitas dan kebijakan menjadi prasyarat mutlak. Dua komponen utama yang perlu diperkuat adalah kebijakan struktural dan assessment center.

- 1) Kebijakan Struktural. Kebijakan harus dirancang untuk menjamin transparansi dan keadilan¹⁴. Contohnya, Peraturan Bupati Sinjai No. X/2023 tentang Pedoman Promosi Jabatan mengatur secara rinci kriteria penilaian (skor minimal kompetensi, masa kerja, dan pelatihan wajib). Kebijakan seperti ini mencegah manipulasi proses seleksi dan menjadi acuan bagi seluruh pemangku kepentingan.
- 2) Assessment Center. Fasilitas ini berfungsi sebagai alat evaluasi holistik melalui simulasi realistis¹⁵. Di Kabupaten Sinjai, assessment center dapat diadopsi dengan modul seperti, Simulasi Pengambilan Keputusan yaitu Peserta dihadapkan pada studi kasus konflik sumber daya air antar-desa untuk menguji kemampuan analisis dan negosiasi. Diskusi Kelompok Terarah yaitu Mengukur keterampilan kolaborasi dan pemecahan masalah dalam skenario perencanaan anggaran darurat. Psikotes dan Wawancara Mendalam yaitu Menilai kesesuaian nilai individu dengan budaya organisasi¹⁶.

¹⁴ Anggita Chariah et al., "Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia the Implementation of Merit-Based System on State Civil ...," *Jurnal Borneo* ... 16, no. 3 (2020): 383–400.

¹⁵ Denny Kuswara and Ima Mayasari, "Implementasi Manajemen PNS Berbasis Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Struktural Pegawai Di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta," *Cakrawala Repositori IMWI* 6, no. 1 (2023): 336–51, <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i1.241>.

¹⁶ Ann M. Herd, Meera Alagaraja, and Denise M. Cumberland, "Assessing Global Leadership Competencies: The Critical Role of Assessment Centre Methodology," *Human Resource*



TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

P-ISSN: 2338:6673; E-ISSN 2442:8280

Vol. 13. No. 02. Juni, 2025, Hal: 284-297

Kabupaten Sinjai menghadapi sejumlah tantangan dalam implementasi sistem merit, terutama terkait keterbatasan anggaran yang dialokasikan untuk pengadaan assessment center dan pelatihan pegawai. Alokasi dana yang masih rendah menyebabkan proses penilaian lebih mengandalkan dokumen administratif seperti ijazah, tanpa menguji kompetensi praktis secara memadai. Selain itu, disparitas pemahaman di kalangan pegawai masih menjadi hambatan, di mana sebagian aparatur menganggap promosi sebagai hak berdasarkan masa kerja, bukan prestasi. Tantangan lain adalah minimnya infrastruktur teknologi, khususnya platform digital untuk merekam jejak kinerja pegawai, sehingga menghambat transparansi dan akuntabilitas dalam penilaian.

Untuk mengatasi hal ini, diperlukan peningkatan anggaran melalui alokasi dana khusus guna membangun assessment center dan menyelenggarakan pelatihan berkala yang terstruktur. Sosialisasi multilevel juga menjadi kunci, tidak hanya menysar pegawai tetapi juga melibatkan tokoh masyarakat dan LSM untuk memastikan pemahaman yang merata tentang esensi sistem merit. Kolaborasi dengan perguruan tinggi diusulkan untuk menyusun instrumen penilaian kompetensi yang relevan dengan kebutuhan lokal, memadukan teori akademis dengan praktik lapangan.

Implementasi sistem merit telah membawa manfaat nyata, antara lain pengurangan nepotisme sebesar 40% dalam pengaduan promosi tidak adil sejak 2021, berdasarkan data Bagian Kepegawaian Sinjai. Indeks kepuasan masyarakat juga meningkat 15% pada layanan kesehatan publik, didorong oleh peningkatan kompetensi tenaga medis. Selain itu, kapasitas adaptif aparatur terbukti ketika pegawai yang telah dilatih manajemen bencana berhasil merespons banjir bandang 2023 dengan koordinasi lebih baik.

Berdasarkan wawancara mendalam dengan Kepala BKD Sinjai, komitmen pemerintah daerah dalam mereformasi sistem karir semakin kuat, tercermin dari penyusunan Rencana Aksi Penguatan Meritokrasi 2024–2029. Namun, pegawai tingkat menengah mengeluhkan kompleksitas administrasi penilaian yang memberatkan. Partisipasi aktif LSM seperti Transparency International Indonesia turut mendorong transparansi dengan memastikan proses seleksi terbuka untuk publik. Melibatkan berbagai pemangku kepentingan ini memperkuat legitimasi dan keberlanjutan sistem merit di Kabupaten Sinjai.



TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

P-ISSN: 2338:6673; E-ISSN 2442:8280

Vol. 13. No. 02. Juni, 2025, Hal: 284-297

KESIMPULAN

Implementasi sistem merit dalam pengembangan karir jabatan di Pemerintah Kabupaten Sinjai menjadi langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik. Sistem ini menekankan tiga pilar utama: kualifikasi, kompetensi, dan penilaian kinerja berbasis data. Kualifikasi pendidikan dan pengalaman memastikan kesesuaian individu dengan jabatan, sementara pengukuran kompetensi (pengetahuan, keterampilan, sikap) menjamin kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas. Penilaian kinerja yang objektif mendorong peningkatan kontribusi individu dan transparansi dalam pengembangan karir. Untuk mengoptimalkan sistem ini, diperlukan empat faktor kunci. Pertama, kriteria penilaian harus terdefinisi jelas dan disosialisasikan secara terbuka agar semua pegawai memahami ekspektasi. Kedua, alokasi sumber daya memadai untuk pelatihan dan pengembangan profesional guna meningkatkan kompetensi pegawai. Ketiga, kebijakan dan aturan hukum yang mendukung perlu diperkuat untuk menjamin integritas sistem. Keempat, pengawasan ketat diperlukan untuk mencegah penyalahgunaan wewenang dan membangun kepercayaan publik.

Pemerintah Kabupaten Sinjai perlu mengambil langkah strategis, seperti menyusun standar penilaian transparan, meningkatkan investasi dalam pengembangan SDM, memperkuat kerangka regulasi, serta memperkuat pemantauan. Dengan implementasi yang efektif, sistem merit dapat menciptakan birokrasi berkualitas, meningkatkan akuntabilitas pelayanan publik, dan memperkuat kepercayaan masyarakat. Upaya ini tidak hanya mendorong profesionalisme pegawai, tetapi juga menjadi fondasi transformasi tata kelola pemerintahan yang lebih responsif dan berorientasi pada hasil.

DAFTAR PUSTAKA

- Chariah, Anggita, S Ariski, Agus Nugroho, and Adi Suhariyanto. "Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia the Implementation of Merit-Based System on State Civil" *Jurnal Borneo* ... 16, no. 3 (2020): 383–400.
- Daryanto, Arief. "Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil." *Kebijakan Dan Manajemen PNS* 1, no. 2 (2007): 1–10.
- Habsy, Bakhrudin All. "Seni Memahami Penelitian Kuliitatif Dalam Bimbingan Dan Konseling : Studi Literatur." *JURKAM: Jurnal Konseling Andi Matappa* 1, no. 2 (2017): 90. <https://doi.org/10.31100/jurkam.v1i2.56>.



TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

P-ISSN: 2338:6673; E-ISSN 2442:8280

Vol. 13. No. 02. Juni, 2025, Hal: 284-297

- Herd, Ann M., Meera Alagaraja, and Denise M. Cumberland. "Assessing Global Leadership Competencies: The Critical Role of Assessment Centre Methodology." *Human Resource Development International* 19, no. 1 (2016): 27–43. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1072125>.
- Hidayat, Fajri Nul. "Pemberhentian Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Oleh Walikota Denpasar Bali Dihubungkan Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil." Fakultas Hukum Unpas, 2019.
- Ismail, Nurwita. "Merit System Dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara." *Al-Adl: Jurnal Hukum* 11, no. 1 (2019): 33. <https://doi.org/10.31602/al-adl.v11i1.2023>.
- Kuswara, Denny, and Ima Mayasari. "Implementasi Manajemen PNS Berbasis Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Struktural Pegawai Di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta." *Cakrawala Repositori IMWI* 6, no. 1 (2023): 336–51. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i1.241>.
- Mekarisce, Arnild Augina. "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat." *JURNAL ILMIAH KESEHATAN MASYARAKAT: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat* 12, no. 3 (2020): 145–51. <https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102>.
- Nur Khobiburrohma, Eviva, Priska Septiana Margareta, and MS. Habbie Hasbullah. "Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance." *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* 3, no. 2 (2020): 139–48. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i2.900>.
- Nurmaya, Lisa, and Rury Febrina. "Implementasi Sistem Merit Dalam Rekrutmen ASN Di Kabupaten Kampar." *Journal of Governance Innovation* 3, no. 1 (2021): 73–88. <https://doi.org/10.36636/jogiv.v3i1.628>.
- Nurnadhifa, Halifa, and Lilie Syahrina. "Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Keuangan Republik." *Widya Manajemen* 3, no. 2 (2021): 138–49.
- Pasiak, Pit, Ronny A Maramis, and Dani R Pinasang. "Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) Berdasarkan Sistem Merit Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Bitung." *Lex Administratum* VIII, no. 2 (2020): 41–60.
- Roza, Nelfa, M Sufyarma, Syahril Syahril, and Irsyad Irsyad. "Penerapan Sistem Merit ASN Untuk Mewujudkan Good Governance Pada Kabupaten Pasaman Barat." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 3 (2021): 7342–50.



TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

P-ISSN: 2338:6673; E-ISSN 2442:8280

Vol. 13. No. 02. Juni, 2025, Hal: 284-297

Sefullah, Andi, A Muin Fahmal, and Muhammad Fachri Said. "Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan." *Kalabbirang Law Journal* 2, no. 1 (2020): 30–40. <https://doi.org/10.35877/454ri.kalabbirang28>.

Sudrajat, Tedi. "Eksistensi Kebijakan Pengisian Jabatan Struktural Dalam Kerangka Pengembangan SDM Aparatur Berbasis Merit." *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS* 8, no. 1 (2014): 61–72.