

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berjalannya birokrasi pemerintahan di suatu negara sangat bergantung pada peran strategis aparatur negara sebagai pelaku dalam menjalankan kebijakan publik, penyedia layanan publik, serta sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran krusial dalam menjamin keberhasilan pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan nasional. Oleh sebab itu, pengelolaan ASN yang profesional, kompeten, dan berintegritas menjadi faktor utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan berfokus pada pelayanan publik. (Mulyadi, D., & Susanto, 2020) ASN bukan sekadar pelaksana administratif, melainkan motor penggerak transformasi birokrasi menuju tata kelola pemerintahan yang adaptif, transparan, dan akuntabel.

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan modern, profesionalisme ASN menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan reformasi birokrasi. ASN yang kompeten tidak hanya berfungsi menjalankan kebijakan, tetapi juga menjadi inovator dan pelayan publik yang mampu merespons kebutuhan masyarakat dengan cepat dan tepat (Rifai, M., & Purnomo, 2022) Oleh karena itu, penguatan kapasitas ASN melalui sistem pengelolaan berbasis kinerja dan kompetensi menjadi keharusan agar birokrasi Indonesia mampu bersaing di era transformasi digital dan globalisasi. Profesionalisme aparatur yang kuat akan melahirkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, serta berorientasi pada hasil (*result oriented governance*). Dengan demikian, ASN berperan sentral dalam

mewujudkan cita-cita pembangunan nasional menuju birokrasi berkelas dunia sebagaimana diamanatkan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2020–2025.

Dalam menghadapi dinamika globalisasi, kemajuan teknologi, dan tingginya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat serta efisien, setiap institusi pemerintah wajib memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang unggul mencerminkan profesionalisme birokrasi sekaligus memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintah. Oleh karena itu, pengelolaan ASN harus dilakukan secara sistematis berdasarkan prinsip sistem merit, yaitu pengelolaan pegawai yang mengutamakan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan didasarkan pada hubungan pribadi, senioritas, atau kepentingan politik. (KASN, 2023)

Dalam konteks nasional, Pemerintah Indonesia telah berkomitmen untuk melaksanakan reformasi birokrasi secara menyeluruh guna mewujudkan birokrasi yang bersih, efektif, dan melayani. Salah satu fokus utama reformasi birokrasi adalah penerapan sistem merit dalam pengelolaan ASN, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Sistem merit ini bertujuan memberikan kesempatan yang setara bagi setiap ASN untuk mengembangkan karier dan kemajuan berdasarkan capaian prestasi dan kinerja mereka (KASN, 2021)

Sejak diberlakukannya peraturan tersebut, pemerintah melalui Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) melakukan penilaian dan pembinaan terhadap penerapan sistem merit di instansi pusat dan daerah. Penilaian terhadap sistem merit dilaksanakan dengan mengacu pada delapan aspek utama yang diatur dalam PermenPAN-RB Nomor 40 Tahun 2018, meliputi perencanaan kebutuhan,

pengadaan, pengembangan karier, promosi atau mutasi, manajemen kinerja, penggajian dan penghargaan, perlindungan ASN, serta pengelolaan sistem informasi kepegawaian secara menyeluruh.

Namun, laporan (KASN, 2022) mengungkapkan bahwa penerapan sistem merit di Indonesia masih menunjukkan ketidakmerataan. Dari 676 instansi pemerintah yang dievaluasi, hanya 23% yang berhasil meraih kategori “Baik” atau “Sangat Baik”, sementara mayoritas lainnya masuk dalam kategori “Cukup” dan “Kurang”. Rendahnya capaian ini mencerminkan adanya kendala signifikan, antara lain ketidak konsistenan dalam pelaksanaan kebijakan, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, serta lemahnya komitmen para pimpinan daerah dalam mengimplementasikan prinsip meritokrasi (Fadillah, M., & Pertiwi, 2022)

Penelitian yang dilakukan oleh (Suryanto, H., & Darto, 2020) juga menemukan bahwa implementasi sistem merit belum sepenuhnya berjalan efektif di sebagian besar instansi pemerintah daerah, terutama dalam aspek penempatan dan pengembangan karier pegawai. Hal ini disebabkan oleh budaya organisasi yang masih paternalistik, pengaruh politik lokal, serta rendahnya kesadaran terhadap pentingnya profesionalisme ASN. Sejalan dengan temuan tersebut, (Nurmaya, S., & Febrina, 2021) menegaskan bahwa reformasi birokrasi di Indonesia akan sulit mencapai tujuannya tanpa penguatan sistem merit yang berbasis pada kompetensi dan kinerja objektif.

Di tingkat daerah, penerapan sistem merit menjadi tantangan tersendiri mengingat perbedaan kapasitas sumber daya, infrastruktur, dan komitmen antar-pemerintah daerah. Menurut (KASN, 2022) sebagian besar pemerintah daerah

masih menghadapi hambatan dalam digitalisasi manajemen kepegawaian, perencanaan kebutuhan ASN, serta pelaksanaan promosi jabatan berbasis kompetensi. Kondisi ini menyebabkan terjadinya ketimpangan dalam kualitas ASN antar wilayah.

Kota Tanjungpinang sebagai ibu kota Provinsi Kepulauan Riau merupakan salah satu daerah yang sedang berupaya memperkuat tata kelola pemerintahan melalui reformasi birokrasi. Pemerintah Kota Tanjungpinang telah menetapkan peningkatan kualitas SDM aparatur sebagai salah satu prioritas pembangunan daerah dalam RPJMD 2021–2026. Namun demikian, berdasarkan laporan Reformasi Birokrasi Kota Tanjungpinang (2023), masih terdapat sejumlah organisasi perangkat daerah (OPD) yang belum sepenuhnya menerapkan prinsip merit dalam pengelolaan ASN, termasuk dalam hal promosi jabatan, rotasi pegawai, dan pengembangan kompetensi.

Salah satu instansi yang masih mengalami kendala dalam pelaksanaan sistem merit adalah Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Pemberdayaan Masyarakat (DP3APM) Kota Tanjungpinang. Berdasarkan hasil observasi awal dan dokumen pendukung masih menunjukkan beberapa indikasi yang perlu dievaluasi, antara lain belum optimalnya kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang diduduki serta perlunya penguatan prinsip objektivitas dalam pengelolaan sumber daya aparatur..

Selain itu, kegiatan pengembangan kompetensi pegawai belum dirancang secara sistematis dan berkelanjutan. Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) DP3APM Tahun 2023 (LKjIP, 2023) realisasi kegiatan peningkatan kapasitas ASN baru mencapai 65% dari target. Hambatan utama yang

dihadapi adalah keterbatasan anggaran serta kurangnya dukungan kebijakan untuk pengembangan karier berbasis kinerja.

Kondisi serupa ditemukan dalam Laporan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Tanjungpinang Tahun 2023, di mana hanya 5 dari 32 OPD yang telah menggunakan sistem informasi kepegawaian digital. DP3APM termasuk dalam kategori OPD yang belum sepenuhnya mengintegrasikan data ASN secara daring. Akibatnya, proses pengelolaan data kepegawaian masih dilakukan secara manual, yang berdampak pada keterlambatan administrasi dan pengambilan keputusan.

Selain kendala teknis dan anggaran, faktor budaya kerja juga turut memengaruhi efektivitas penerapan sistem merit di DP3APM. Survei internal tahun 2023 menunjukkan bahwa sekitar 46% pegawai menilai proses promosi jabatan di dinas tersebut belum sepenuhnya transparan dan objektif. Budaya paternalistik dan kedekatan personal masih cukup kuat, sehingga prinsip meritokrasi belum sepenuhnya diterapkan (KepriNews., 2023)

Meskipun sistem merit telah menjadi dasar dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mewujudkan pengelolaan pegawai yang profesional, objektif, dan berbasis kompetensi, namun dalam implementasinya instansi pemerintah masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan yang dihadapi adalah belum sepenuhnya terwujudnya penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Kondisi ini dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi serta berdampak pada kualitas kinerja aparatur.

Selain itu, pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan juga masih menghadapi berbagai keterbatasan, seperti anggaran dan kuota

pelatihan yang belum mampu menjangkau seluruh pegawai. Akibatnya, kesempatan untuk meningkatkan kompetensi belum dapat diperoleh secara merata, sehingga tujuan pengembangan sumber daya manusia aparatur belum sepenuhnya tercapai.

Di sisi lain, pemanfaatan sistem informasi kepegawaian yang belum optimal juga dapat menjadi kendala dalam mendukung penerapan sistem merit. Pengelolaan data kepegawaian yang masih dilakukan secara manual berpotensi menghambat proses administrasi, pengambilan keputusan, pemantauan pengembangan karier, serta penyediaan informasi kepegawaian secara cepat dan akurat.

Selain aspek teknis, penerapan sistem merit juga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan persepsi mengenai objektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Apabila proses penempatan, mutasi, maupun promosi jabatan belum sepenuhnya mengacu pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, maka prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas dalam sistem merit belum dapat diwujudkan secara optimal.

Berbagai kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan sistem merit masih menghadapi tantangan yang perlu mendapatkan perhatian, baik dari aspek sumber daya manusia, sistem pendukung, maupun tata kelola organisasi. Oleh karena itu, diperlukan suatu evaluasi untuk mengetahui sejauh mana penerapan sistem merit telah dilaksanakan di DP3APM Kota Tanjungpinang serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun kendala dalam implementasinya. Hasil evaluasi tersebut diharapkan dapat menjadi masukan bagi instansi dalam meningkatkan kualitas manajemen ASN dan mendukung

terwujudnya pelayanan publik yang lebih profesional, efektif, dan berorientasi pada prinsip sistem merit.

Tabel 1.1 Identifikasi Permasalahan Penerapan Sistem Merit

No	Permasalahan	Dampak	Pendukung
1	Sistem merit belum diterapkan secara penuh	Penempatan tidak sesuai kompetensi	KASN 2023, Radar Kepri 2024
2	Pengembangan kompetensi ASN belum terencana	Kinerja rendah, inovasi terbatas	LKjIP DP3APM 2023, Tribun Batam 2023
3	Sistem informasi kepegawaian belum digital	Data ASN tidak terintegrasi	Laporan RB Pemko 2023
4	Keterbatasan anggaran	Pelatihan dan uji kompetensi minim	APBD 2024, AntaraKepri 2024
5	Budaya kerja subjektif	Motivasi pegawai menurun	Survei internal 2023, KepriNews 2023

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Permasalahan-permasalahan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem merit di DP3APM Kota Tanjungpinang masih menghadapi berbagai hambatan baik dari segi struktural, teknis, maupun kultural. Padahal, penerapan sistem merit yang efektif merupakan syarat utama bagi terwujudnya profesionalisme ASN dan peningkatan kinerja organisasi publik (Susilawati et al., 2024)

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji penerapan sistem merit di berbagai daerah, seperti (Zaim, 2023) di Kabupaten Solok dan (Andjarang, 2024) di Kabupaten Buru. Hasilnya menunjukkan bahwa kendala utama dalam implementasi sistem merit adalah lemahnya perencanaan kebutuhan ASN, terbatasnya digitalisasi sistem kepegawaian, serta minimnya dukungan pimpinan. Namun, penelitian terkait evaluasi penerapan sistem merit pada OPD bidang sosial di tingkat kota, khususnya di DP3APM Kota Tanjungpinang, masih sangat terbatas.

Dengan demikian, terdapat gap penelitian (research gap) dalam konteks lokasi dan fokus penelitian, yaitu perlunya evaluasi menyeluruh terhadap penerapan sistem merit di instansi yang berperan langsung dalam pemberdayaan masyarakat dan pelayanan sosial. Evaluasi ini penting untuk menilai sejauh mana prinsip meritokrasi telah diterapkan, faktor-faktor yang menjadi penghambat, serta dampaknya terhadap kinerja dan profesionalisme pegawai.

Penelitian ini menjadi urgensi akademik dan praktis, karena hasilnya diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perbaikan kebijakan manajemen ASN di lingkungan Pemerintah Kota Tanjungpinang. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi daerah lain dalam mengembangkan strategi implementasi sistem merit yang lebih efektif, transparan, dan berkeadilan.

1.2 Rumusan Masalah

- a. Bagaimana penerapan sistem merit pada pegawai di DP3APM Kota Tanjungpinang?
- b. Apa saja tantangan dan hambatan dalam penerapan system merit di DP3APM Kota Tanjungpinang?

1.3 Tujuan Penelitian

- a. Mendeskripsikan bagaimana penerapan sistem merit pada pegawai di DP3APM Kota Tanjungpinang
- b. Untuk menganalisis berbagai tantangan dan hambatan yang di hadapi dalam penerapan system merit di DP3APM Kota Tanjungpinang

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teortis

- a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terkait dengan penerapan sistem merit di lingkungan instansi pemerintahan daerah.
- b. Menjadi referensi bagi peneliti lain yang berminat mengkaji topik serupa terkait sistem merit dan kinerja pegawai di instansi pemerintah.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. **Bagi DP3APM Kota Tanjungpinang** dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan untuk meningkatkan kualitas penerapan sistem merit, sehingga lebih efektif dalam penempatan, pengembangan karier, dan peningkatan kinerja pegawai.
- b. **Bagi Pemerintah Daerah** memberikan Gambaran nyata mengenai pelaksanaan sistem merit di salah satu OPD, sehingga bisa dijadikan dasar untuk perbaikan kebijakan pengelolaan aparatur di Kota Tanjungpinang.
- c. **Bagi Penulis** Untuk menambah wawasan, pengalaman, dan pemahaman praktis mengenai penerapan sistem merit dalam birokrasi, yang dapat menjadi bekal keilmuan dan karier di masa depan