

EFEKTIVITAS SISTEM MERIT DALAM PROMOSI JABATAN DI KANTOR WILAYAH BPN PROVINSI GORONTALO

Suci Handayani Hamim

Abstract: *The implementation of the merit system in promotions is a vital step toward establishing a professional and transparent bureaucracy. However, its application in the Regional Office of the National Land Agency (BPN) of Gorontalo Province faces challenges, including ineffective policies, varying HR competencies, and organizational culture influences. This study aims to identify and analyze the factors influencing the merit system implementation in the structural promotion process at the Regional Office of BPN Gorontalo. A qualitative approach was employed using in-depth interviews, observations, and document analysis. Informants were selected through purposive sampling, involving structural officials and relevant staff. The findings reveal that inconsistent policies, lack of training and HR development, and organizational culture resistance are the main obstacles. Leadership support and organizational commitment were identified as key enabling factors. Optimizing the merit system implementation requires consistent policies, enhanced HR competencies through training, and efforts to transform organizational culture to be more adaptable to change.*

Keywords: *Merit System, Job Promotion, Leadership, Competency, Organizational Culture.*

Abstrak: Penerapan sistem merit dalam promosi jabatan merupakan langkah penting untuk mewujudkan birokrasi yang profesional dan transparan. Namun, pelaksanaan sistem ini di Kantor Wilayah BPN Provinsi Gorontalo menghadapi berbagai tantangan, termasuk kurangnya komitmen pimpinan, kompetensi SDM yang bervariasi, dan pengaruh budaya organisasi yang kurang kondusif. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan sistem merit dalam proses promosi jabatan di Kantor Wilayah BPN Gorontalo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling yang melibatkan pejabat struktural dan pegawai terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lemahnya pola pikir birokrat dan komitmen pimpinan, kurangnya pelatihan dan pengembangan SDM, serta resistensi budaya organisasi menjadi kendala utama dalam penerapan sistem merit. Dukungan kebijakan dan komitmen organisasi diidentifikasi sebagai faktor pendukung. Untuk mengoptimalkan penerapan sistem merit, diperlukan kepemimpinan yang kuat, peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan, dan upaya transformasi budaya organisasi yang lebih adaptif terhadap perubahan.

Kata Kunci: Sistem Merit, Promosi Jabatan, Kepemimpinan, Kompetensi, Budaya Organisasi.

PENDAHULUAN

Peningkatan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu agenda prioritas reformasi birokrasi di Indonesia. Sistem merit sebagai bagian integral dari reformasi birokrasi diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang menekankan pentingnya promosi berbasis kompetensi dan kinerja. Sistem ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik dilakukan secara adil, objektif, dan transparan, sehingga mendukung terciptanya pemerintahan yang efektif dan efisien. Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN menjadi hal mutlak agar tata kelola pemerintahan yang baik atau good governance dapat tercapai. Sistem merit

menjunjung tinggi aspek kualifikasi, kompetensi dan kinerja sumber daya aparatur sebagai penggerak roda birokrasi, mulai dari proses pengadaan pegawai, penempatan, pengembangan karier sampai dengan pemberhentian. Tujuan akhirnya akan bermuara pada perubahan pola pikir dan budaya kerja, serta peningkatan kinerja para pegawai ASN (Permana & Taufik, 2023).

Kantor Wilayah BPN Provinsi Gorontalo, sebagai lembaga vertikal yang bertanggung jawab atas pengelolaan pertanahan, merupakan contoh yang menarik untuk mengkaji penerapan sistem merit. Peran strategis instansi ini dalam memberikan pelayanan publik memerlukan manajemen sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas. Dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi maka proses promosi jabatan yang adil dan transparan menjadi suatu keharusan agar pegawai yang menduduki jabatan benar-benar layak baik dari segi kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Kantor Wilayah BPN Provinsi Gorontalo telah menerapkan sistem merit dalam proses promosi jabatan ASN akan tetapi masih terdapat banyak kendala dalam penerapannya antara lain adanya kesenjangan persepsi keadilan serta penilaian subyektif pimpinan yang mempengaruhi keputusan promosi jabatan. Berdasarkan fenomena tersebut maka peneliti tertarik meneliti tentang "Efektivitas Penerapan Sistem Merit Dalam Promosi Jabatan di Kantor Wilayah BPN Provinsi Gorontalo".

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan metode wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Dalam studi ini, memungkinkan peneliti untuk menggali detail mendalam mengenai bagaimana sistem merit diterapkan dan diterima oleh pegawai. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling yang melibatkan pejabat struktural dan pegawai terkait.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengidentifikasi tiga faktor utama yang memengaruhi penerapan sistem merit dalam promosi jabatan di Kanwil BPN Gorontalo, yaitu kepemimpinan, kompetensi SDM, dan budaya organisasi. Temuan dirangkum sebagai berikut :

1. Kepemimpinan

Temuan utama terkait faktor kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Komitmen Pimpinan

Sebagian besar informan menyatakan bahwa pimpinan di Kanwil BPN Gorontalo telah menunjukkan komitmen terhadap penerapan sistem merit, seperti memastikan proses promosi jabatan berjalan sesuai dengan aturan. Namun, masih terdapat beberapa kasus di mana pengambilan keputusan promosi dipengaruhi oleh preferensi subjektif, yang mengurangi kepercayaan pegawai terhadap sistem merit.

b. Gaya Kepemimpinan

Informan mencatat bahwa gaya kepemimpinan transformasional, yang ditunjukkan oleh beberapa pemimpin, mampu mendorong semangat pegawai untuk berkompetisi secara sehat. Namun, sebagian pimpinan lainnya masih menerapkan gaya kepemimpinan transaksional, yang lebih berfokus pada hasil jangka pendek dibandingkan pengembangan jangka panjang, seperti peningkatan kompetensi pegawai.

c. Peran Pimpinan sebagai Agen Perubahan

Pimpinan diidentifikasi sebagai agen perubahan yang seharusnya mendorong budaya meritokrasi. Namun, resistensi terhadap perubahan di kalangan pegawai, terutama dari kelompok yang terbiasa dengan sistem senioritas, menjadi tantangan bagi pimpinan dalam mengubah pola pikir dan budaya organisasi.

2. Kompetensi SDM

Sebagian besar informan menyatakan bahwa kompetensi pegawai beragam, dengan beberapa pegawai belum memiliki sertifikasi atau pelatihan yang relevan dengan jabatan yang dilamar. Selain itu, kurangnya program pengembangan kompetensi secara berkala menjadi kendala dalam menciptakan sumber daya manusia yang siap bersaing berdasarkan prinsip meritokrasi.

3. Budaya Organisasi

Budaya kerja di Kanwil BPN Gorontalo masih menunjukkan resistensi terhadap perubahan, terutama dalam mengadopsi sistem merit. Banyak pegawai yang lebih mengandalkan senioritas dibandingkan kinerja dan kompetensi, yang sering kali menimbulkan konflik internal.

Untuk memahami efektivitas penerapan sistem merit dalam proses promosi jabatan struktural di Kanwil BPN Provinsi Gorontalo, dilakukan analisis terhadap berbagai aspek berdasarkan data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil analisis ini dirangkum dalam tabel berikut, yang mencakup temuan utama, kutipan dari informan, dan interpretasi peneliti untuk setiap tema penelitian.

Tabel 1. Hasil Penelitian tentang Efektivitas Penerapan Sistem Merit di Kantor Wilayah BPN Provinsi Gorontalo

Tema Penelitian	Deskripsi Temuan	Sumber Data	Kutipan atau Narasi dari Informan	Interpretasi Peneliti
Kepatuhan terhadap Kriteria Merit	Kriteria merit belum sepenuhnya diterapkan, terutama pada aspek pengalaman dan kompetensi.	Wawancara dengan pejabat Kanwil BPN	"Kami masih menghadapi tantangan dalam menilai kompetensi secara objektif, terutama untuk posisi tertentu." - Informan A	Keterbatasan alat ukur kompetensi menjadi hambatan dalam penerapan sistem merit secara optimal.
Transparansi Proses Promosi	Proses promosi jabatan dianggap kurang transparan oleh sebagian pegawai.	Wawancara dengan pegawai	"Kami hanya tahu hasil akhirnya, tapi tidak paham bagaimana penilaian dilakukan." - Informan B	Kurangnya sosialisasi dan keterbukaan dalam proses promosi mengurangi kepercayaan pegawai terhadap sistem merit.
Partisipasi Pegawai dalam Penilaian	Pegawai merasa tidak dilibatkan dalam proses penilaian promosi jabatan.	Wawancara dengan staf non-struktural	"Sepertinya hanya atasan yang terlibat dalam penilaian. Kami tidak dimintai pendapat." - Informan C	"Sepertinya hanya atasan yang terlibat dalam penilaian. Kami tidak dimintai pendapat." - Informan C
Keberpihakan dalam Pengambilan Keputusan	Indikasi keberpihakan masih ditemukan dalam pengambilan keputusan promosi jabatan.	Wawancara dengan pihak independen	"Ada beberapa keputusan promosi yang tampaknya dipengaruhi oleh hubungan personal, bukan kompetensi." - Informan D	Masih ada potensi nepotisme yang perlu diawasi lebih ketat untuk meningkatkan keadilan.

Dampak pada Kinerja Organisasi	Implementasi sistem merit mulai menunjukkan dampak positif terhadap kinerja organisasi meskipun belum signifikan.	Observasi dan dokumen internal BPN	"Beberapa target kinerja berhasil dicapai, meski sistem merit belum sepenuhnya diterapkan secara ideal." - Analisis Dokumen	Sistem merit memiliki potensi besar untuk meningkatkan efisiensi organisasi jika diterapkan secara lebih konsisten dan adil.
--------------------------------	---	------------------------------------	---	--

Pembahasan :

1. Kepemimpinan dan Komitmen Dalam Sistem Merit

Komitmen kepemimpinan memainkan peran penting dalam memastikan penerapan sistem merit berjalan dengan baik. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan oleh Yukl (2013), yang menekankan bahwa pemimpin dengan komitmen tinggi terhadap nilai-nilai transparansi dan akuntabilitas dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sistem merit. Namun, preferensi subjektif yang masih terjadi menunjukkan perlunya sistem pengawasan yang lebih kuat untuk meminimalkan bias dalam pengambilan keputusan.

2. Kompetensi SDM : Peningkatan Kapasitas sebagai Kunci Penerapan Sistem Merit

Kompetensi SDM yang belum merata menunjukkan perlunya pelatihan intensif dan pengembangan karier berbasis merit. Hasil ini mendukung pandangan Rivai dan Sagala (2009), yang menyatakan bahwa pelatihan berbasis kebutuhan jabatan dapat meningkatkan profesionalisme pegawai.

3. Budaya Organisasi : Tantangan Transformasi Budaya Kerja

Budaya organisasi yang mengutamakan senioritas dibandingkan meritokrasi menjadi tantangan besar dalam penerapan sistem merit. Hal ini sesuai dengan temuan Hofstede (1991), yang menyebutkan bahwa budaya kerja di lingkungan birokrasi sering kali menjadi penghambat perubahan. Transformasi budaya melalui pembentukan nilai-nilai organisasi yang mendukung transparansi dan akuntabilitas dapat menjadi solusi. Berdasarkan hasil penelitian yang disajikan dalam tabel, efektivitas penerapan sistem merit di Kanwil BPN Provinsi Gorontalo menunjukkan berbagai dinamika sebagai berikut:

a. Kepatuhan terhadap Kriteria Merit

Temuan menunjukkan bahwa penerapan kriteria merit, seperti kompetensi, integritas, dan pengalaman, belum sepenuhnya optimal. Informan mengungkapkan adanya kendala dalam mengukur kompetensi secara objektif, terutama pada posisi tertentu. Hal ini mengindikasikan perlunya pengembangan instrumen penilaian yang lebih terstandardisasi untuk mendukung penerapan sistem merit yang konsisten.

b. Transparansi Proses Promosi

Proses promosi jabatan dianggap kurang transparan oleh sebagian besar pegawai. Informasi mengenai dasar penilaian dan hasil seleksi seringkali tidak dijelaskan secara rinci kepada para pegawai. Minimnya sosialisasi mengenai mekanisme promosi ini menimbulkan ketidakpuasan dan mereduksi kepercayaan terhadap sistem merit. Oleh karena itu, peningkatan transparansi melalui penggunaan platform digital atau publikasi hasil seleksi menjadi rekomendasi utama.

c. Partisipasi Pegawai dalam Penilaian

Hasil wawancara menunjukkan bahwa partisipasi pegawai dalam proses penilaian promosi sangat terbatas. Mekanisme penilaian cenderung satu arah,

hanya melibatkan penilaian dari atasan langsung. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk menerapkan metode penilaian 360 derajat atau melibatkan pegawai melalui forum diskusi agar penilaian menjadi lebih inklusif dan adil.

d. Keberpihakan dalam Pengambilan Keputusan

Masih ditemukan indikasi keberpihakan dalam pengambilan keputusan promosi jabatan. Beberapa informan menyebutkan adanya pengaruh hubungan personal dalam proses seleksi. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pengawasan lebih ketat dari badan independen untuk memastikan keputusan promosi didasarkan pada prinsip objektivitas.

e. Dampak pada Kinerja Organisasi

Meskipun penerapan sistem merit belum sepenuhnya optimal, terdapat indikasi awal bahwa sistem ini mulai memberikan dampak positif pada kinerja organisasi. Beberapa target kinerja organisasi tercapai, meskipun ada ruang untuk peningkatan. Hal ini menegaskan potensi besar dari sistem merit untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi jika diterapkan secara konsisten.

Tabel 2. Perbandingan Kondisi Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Sistem Merit di Kanwil BPN Provinsi Gorontalo

Aspek	Sebelum Pelaksanaan Sistem Merit	Sesudah Pelaksanaan Sistem Merit	Catatan
Kriteria Promosi	Cenderung subjektif; berdasarkan kedekatan personal dan senioritas.	Berdasarkan kompetensi, integritas, dan pengalaman kerja.	Perubahan ini membutuhkan konsistensi dalam implementasi untuk efektivitas.
Proses Penilaian	Tidak terstruktur dan kurang transparan.	Menggunakan prosedur evaluasi yang lebih terstandardisasi.	Transparansi perlu ditingkatkan melalui komunikasi yang lebih terbuka.
Kepercayaan Pegawai	Tingkat kepercayaan terhadap proses promosi rendah.	Mulai meningkat, meskipun masih ada pegawai yang meragukan keadilan.	Sosialisasi sistem merit perlu diperluas agar pegawai memahami prosesnya.
Kinerja Organisasi	Target kinerja sering tidak tercapai akibat kurangnya profesionalisme.	Peningkatan pencapaian target kinerja organisasi.	Peningkatan ini menunjukkan dampak positif sistem merit pada organisasi.
Partisipasi Pegawai	Pegawai tidak dilibatkan dalam evaluasi dan masukan terhadap promosi	Ada upaya untuk melibatkan pegawai dalam diskusi terkait promosi.	Partisipasi perlu dimaksimalkan melalui mekanisme penilaian yang inklusif.
Pengawasan	Minim pengawasan dari pihak independen.	Mulai ada pengawasan dari lembaga terkait untuk memastikan objektivitas.	Penguatan pengawasan diperlukan untuk menjaga konsistensi implementasi.

Tabel di atas menunjukkan perbandingan kondisi sebelum dan sesudah

penerapan sistem merit dalam proses promosi jabatan di Kanwil BPN Provinsi Gorontalo. Perbandingan ini mencakup berbagai aspek, seperti kriteria promosi, proses penilaian, kepercayaan pegawai, kinerja organisasi, partisipasi pegawai, dan pengawasan. Secara umum, penerapan sistem merit menunjukkan perubahan positif, meskipun masih terdapat beberapa tantangan dalam hal transparansi, partisipasi pegawai, dan pengawasan. Analisis ini menunjukkan bahwa sistem merit dapat memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan profesionalisme dan kinerja organisasi jika diimplementasikan secara konsisten dan diawasi dengan baik. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan sistem merit di Kanwil BPN Provinsi Gorontalo masih menghadapi sejumlah tantangan, terutama dalam hal transparansi, keterlibatan pegawai, dan objektivitas. Namun, sistem ini memiliki prospek yang baik untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi jika kendala-kendala yang ada dapat diatasi melalui perbaikan kebijakan dan mekanisme implementasi.

Konteks Lokal : Faktor Pendukung dan Penghambat

1. Dukungan dari pimpinan Kanwil BPN Gorontalo menjadi faktor positif yang mendukung penerapan sistem merit. Namun, kurangnya fasilitas teknologi informasi dan sistem evaluasi kinerja yang terintegrasi menjadi hambatan tambahan. Hal ini menunjukkan perlunya investasi dalam infrastruktur teknologi dan perbaikan mekanisme evaluasi kinerja.
2. Implikasi Hasil Penelitian
 - Bagi Pemerintah : Kebijakan penerapan sistem merit perlu disertai mekanisme pengawasan yang lebih ketat untuk memastikan kepatuhan terhadap prinsip meritokrasi.
 - Bagi Kanwil BPN Gorontalo : Penting untuk mengadakan pelatihan berkala dan memperkuat budaya kerja berbasis kinerja untuk mendukung penerapan sistem merit.
 - Bagi Akademisi : Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi peran teknologi dan digitalisasi dalam mendukung sistem merit di lembaga pemerintah.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa kesimpulan utama dapat diambil terkait faktor-faktor yang memengaruhi penerapan sistem merit dalam proses promosi jabatan struktural di Kanwil BPN Provinsi Gorontalo:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam keberhasilan penerapan sistem merit. Komitmen pimpinan terhadap meritokrasi dan kemampuan mereka bertindak sebagai agen perubahan sangat berpengaruh. Namun, masih ditemukan gaya kepemimpinan transaksional dan preferensi subjektif dalam beberapa proses pengambilan keputusan, yang menjadi hambatan bagi implementasi penuh sistem merit.

2. Kebijakan

Kebijakan sistem merit telah dirancang dengan baik di tingkat nasional, tetapi pelaksanaannya di tingkat regional, termasuk di Kanwil BPN Gorontalo, masih menghadapi kendala. Kurangnya sosialisasi, monitoring, dan konsistensi dalam implementasi kebijakan menjadi faktor penghambat utama.

3. Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM)

Kesiapan SDM dalam mendukung sistem merit masih bervariasi. Beberapa

pegawai belum memiliki kompetensi yang relevan untuk jabatan tertentu akibat minimnya pelatihan dan program pengembangan profesional. Hal ini menunjukkan perlunya investasi yang lebih besar dalam pengembangan kapasitas pegawai.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang mengutamakan senioritas dan resistensi terhadap perubahan menjadi tantangan besar dalam penerapan sistem merit. Transformasi budaya menuju meritokrasi memerlukan pendekatan yang terencana dan kolaborasi antara pimpinan dan pegawai.

5. Faktor Pendukung dan Penghambat

Dukungan dari pimpinan yang berkomitmen dan kebijakan nasional yang jelas menjadi faktor pendukung penting dalam penerapan sistem merit. Sebaliknya, hambatan utama mencakup resistensi budaya organisasi, kurangnya pelatihan SDM, dan inkonsistensi dalam pelaksanaan kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Khobiburrohma, E. N. (2020). Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Tata Pemerintahan Yang Baik. This article discusses the theoretical and practical aspects of applying the merit system within Indonesia's bureaucracy to achieve good governance
- Meyrina, R. S. A. (2016). Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 di Kementerian Hukum dan HAM. This paper discusses the implementation of the merit system to enhance performance in line with the State Civil Apparatus Law No. 5 of 2014, focusing on the Ministry of Law and Human Rights
- Noor, M., & Muharsih (2020). Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Implementasi Merit Sistem. This study analyzes how the competence assessment of civil servants plays a crucial role in the merit system implementation
- Permana, A. P., & Taufik, R. (2023). Implementasi Kebijakan Dan Sistem Merit Pada Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Bangka Selatan. *Responsive*, 6(1), 15. <https://doi.org/10.24198/responsive.v6i1.42811>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Boston: Pearson.
- Sefullah, A., Fahmal, A. M., & Said, M. F. (2020). Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan. This paper focuses on the implementation of the merit system in the management of civil servants within the Ministry of Religious Affairs in South Sulawesi
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Widya, M. (2021). Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Instansi Pemerintah. *Widya Manajemen*, 3(2), 138-149. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v3i2>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson.