

Implementasi Sistem Merit Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Bojonegoro

Dinda Nur Kusumawardani¹, Zainal Arifin², Mochtar Setijohadi³, Herta Novianto⁴

^{1,2,3,4}Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Bojonegoro, Indonesia

*Corresponding author: dindanurkusuma@gmail.com

RIWAYAT ARTIKEL

Diterima [20 June 2025]

Revisi [1 August 2025]

Diterima Untuk Publikasi [20

September 2025]

Dipublikasikan [30

September 2025]

KATA KUNCI

Sistem Merit;
Implementasi; ASN

KEYWORDS

Merit System;
Implementation; ASN

This work is licensed under a:



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi sistem merit Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Bojonegoro. Sistem merit merupakan pendekatan dalam pengelolaan ASN yang menekankan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar dalam pengambilan keputusan kepegawaian. Sistem merit di kabupaten bojonegoro diterapkan mulai tahun 2021. Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Bojonegoro dalam hal ini yang berwenang dalam penyelenggaraannya. Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan publik dari George C. Edward III yang terdiri empat indikator keberhasilan implementasi: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem merit di Kabupaten Bojonegoro masih menghadapi tantangan, terutama dalam aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Meskipun terdapat dukungan dari pimpinan daerah dan motivasi ASN yang tinggi, kurangnya penyampaian informasi yang jelas dari BKPP menyebabkan ketidakjelasan di kalangan pelaksana. Selain itu, keterbatasan sumber daya juga menghambat pengembangan ASN. Kesimpulan dari penelitian ini menekankan perlunya langkah strategis untuk meningkatkan komunikasi, optimalisasi sumber daya agar sistem merit dapat diimplementasikan secara efektif dan memberikan dampak positif terhadap kinerja ASN di Kabupaten Bojonegoro.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the merit system for the State Civil Apparatus (ASN) in Bojonegoro Regency. The merit system is an approach to ASN management that emphasizes qualifications, competencies, and performance as the basis for personnel decisions. The merit system in Bojonegoro Regency has been implemented since 2021. The Civil Service, Education, and Training Agency of Bojonegoro Regency is responsible for its implementation. This study employs George C. Edward III's theory of public policy implementation, which consists of four indicators of successful implementation: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. This study uses a descriptive qualitative method with data collection techniques through interviews, observation, and documentation. The results of the study show that the implementation of the merit system in Bojonegoro Regency still faces challenges, especially in terms of communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. Despite support from local leaders and high motivation among civil servants, the lack of clear information dissemination from the BKPP has led to confusion among implementers. Additionally, resource constraints hinder the development of civil servants. The conclusion of this study emphasizes the need for strategic steps to improve communication and optimize resources so that the merit system can be implemented effectively and have a positive impact on the performance of civil servants in Bojonegoro Regency.

Pendahuluan

Seiring dengan dinamika perkembangan global, pemerintah Indonesia terus berupaya melakukan reformasi birokrasi guna meningkatkan efektivitas tata kelola pemerintahan. Pemerintah menyadari bahwa birokrasi yang profesional dan berintegritas memegang peran kunci dalam meningkatkan daya saing serta kualitas pelayanan publik (Utamingtyas & Sumarmo, 2021). Reformasi birokrasi menjadi salah satu pilar utama dalam penataan aparatur pemerintah, khususnya dalam aspek manajemen sumber daya pegawai yang profesional dan berkualitas (Rizke & Kosassy, 2025). Untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat, maka pemerintah menetapkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Tujuan dari undang-undang ini adalah untuk memastikan ASN sebagai aparatur publik yang tidak memihak dan profesional dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu fokus utama pembangunan pemerintah pada tahun 2020 (Karim et al., 2020). Pengembangan ini mencakup peningkatan kapasitas sumber daya manusia di sektor publik serta pemberdayaan pada sektor non-publik. Hal tersebut sejalan dengan amanat Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024 yang menargetkan terciptanya SDM yang berdaya saing. Untuk mewujudkan peningkatan kualitas SDM, pemerintah menetapkan agenda prioritas pembangunan di bidang aparatur, yang meliputi tiga sasaran utama: peningkatan akuntabilitas kinerja, pengawasan dan birokrasi; peningkatan inovasi serta mutu pelayanan publik; dan penerapan manajemen ASN berbasis sistem merit (Khaerunnisa, 2023). Implementasi Penyelenggaraan sistem merit memegang peranan sebagai landasan utama untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, menerapkan nilai dasar, menerapkan etika profesi, bebas dari tekanan politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (Permana & Taufik, 2023). Implementasi kebijakan sistem merit merupakan pendekatan strategis yang menekankan pada pengelolaan ASN dengan mendasarkan kesesuaian antara keahlian yang dimiliki seorang ASN dengan jabatan yang diembannya, dalam hal ini memastikan bahwa setiap ASN ditempatkan pada posisi yang tepat, sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimilikinya.

Penerapan sistem merit dimaksudkan untuk menjamin bahwa jabatan di birokrasi pemerintah diisi oleh pegawai yang memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai persyaratan (Chairiah et al., 2020). Dengan demikian, proses pengangkatan, mutasi, promosi, penggajian, penghargaan, serta pengembangan karier pegawai dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja mereka. Sistem ini tidak hanya menciptakan rasa keadilan di antara pegawai, tetapi juga mendorong peningkatan kompetensi dan kinerja. Kabupaten Bojonegoro merupakan salah satu daerah yang telah menunjukkan komitmen dalam menjalankan sistem merit sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Kabupaten Bojonegoro memperoleh penghargaan meritokrasi pada tahun 2022 dengan kategori "Baik" dan nilai 277,5 berdasarkan data resmi pemerintah (Pemkab Bojonegoro, 2022). Peningkatan indeks sistem merit Kabupaten Bojonegoro juga terlihat dari perolehan nilai 140 pada tahun 2021, naik menjadi 277,5 pada tahun 2022, dan mencapai 295,5 pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan progres dalam penerapan sistem merit, meskipun belum mencapai kategori "Sangat Baik" tetapi Kabupaten Bojonegoro sudah melakukan peningkatan secara signifikan. Namun berdasarkan observasi lapangan kenyataan itu berbanding terbalik, peningkatan skor dan penghargaan tersebut belum sepenuhnya mencerminkan

kondisi ideal di lapangan. Dalam praktiknya, masih ditemukan sejumlah permasalahan yang menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan formal dan realitas operasional.

Penilaian sistem merit ASN didasarkan pada delapan aspek yang menjadi kriteria penilaian sistem merit diantaranya perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karir, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan dan disiplin, perlindungan dan pelayanan, dan sistem informasi (BKPP Kab. Bojonegoro Tahun 2023).

Tabel 1 Nilai Indeks Sistem Merit Tahun 2024

No	Aspek	Nilai Akhir (Hasil Verifikasi)	Penilaian Mandiri Instansi	Persentase %
1	Perencanaan Kebutuhan	37,5	40	93,75
2	Pengadaan	38	40	95,00
3	Pengembangan Karir	67,5	125	54,00
4	Promosi Dan Mutasi	22,5	40	56,25
5	Manajemen Kinerja	60	80	75,00
6	Penggajian, Penghargaan Dan Disiplin	35	40	87,50
7	Perlindungan Dan Pelayanan	16	16	100,00
8	Sistem Informasi	19	20	95,00%
		295,5	Total Penilaian Mandiri : 401	

Sumber : BKPP Kabupaten Bojonegoro, 2025 (Diolah)

Dari data tabel 1 hasil penilaian indeks sistem merit Kabupaten Bojonegoro tahun 2024 dapat dilihat bahwa dari delapan aspek penilaian sistem merit, terdapat aspek yang mengkhawatirkan dengan capaian nilai berada pada angka dibawah 60% yang berarti hal tersebut menunjukkan masih adanya aspek yang belum optimal dan perlu adanya perbaikan. Pada capaian ini mengindikasikan bahwa implementasi sistem merit dalam hal pengembangan kompetensi dan karier ASN serta proses promosi dan mutasi belum berjalan sesuai dengan harapan. Yang mana, kedua aspek ini merupakan variabel kunci dalam menciptakan birokrasi yang dinamis dan berorientasi pada kinerja. Rendahnya nilai pada aspek pengembangan karir menunjukkan bahwa data pada aplikasi Manajemen Talenta belum menunjukkan jenjang jabatan yang telah dipetakan secara jelas. Pada aspek promosi dan mutasi Pemerintah Kabupaten Bojonegoro telah menyusun sejumlah regulasi internal dengan diterbitkannya perbup yang mana mengacu pada prinsip sistem merit. Namun

demikian, meskipun regulasi telah tersedia secara komprehensif, implementasinya di lapangan masih menghadapi sejumlah kendala.

Kondisi ini menjadi tantangan mengingat bahwa berdasarkan data dari BKPP, Jumlah Aparatur sipil negara (ASN) di Kabupaten Bojonegoro pada tahun 2025 sebanyak 15.561 yang terdiri dari PNS dan PPPK. Dengan rincian, pegawai pegawai negeri sipil (PNS) sebanyak 7.394 dan 8.167 pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). Dari jumlah tersebut tidak hanya mencerminkan besarnya sumber daya manusia yang harus dikelola, tetapi juga menunjukkan tingginya tuntutan terhadap sistem manajemen kepegawaian yang profesional, transparan dan berorientasi pada kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem merit dapat menjadi solusi dalam menciptakan birokrasi yang lebih profesional dan berintegritas, efektivitasnya sangat bergantung pada kesiapan daerah dalam mengatasi berbagai hambatan yang ada. Berdasarkan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa aspek pengembangan karir meliputi pengembangan kompetensi ASN dapat dicapai melalui pendidikan dan latihan.

Dalam hal ini penerapan sistem merit seharusnya memastikan bahwa setiap ASN memiliki akses dan kesempatan yang setara untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan pendidikan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Mengingat kompetensi ASN adalah faktor penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, Hal ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kompetensi individu ASN, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam menganalisis implementasi sistem merit ASN, penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan dari George Edwards III (1980) yang menekankan empat faktor utama, yaitu Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, dan Struktur Birokrasi. Keempat variabel ini memberikan kerangka analitis yang komprehensif dalam memahami berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan, termasuk sistem merit dalam manajemen ASN.

Berdasarkan observasi dan hasil wawancara, pada indikator komunikasi meskipun sistem merit telah diatur secara normatif melalui regulasi nasional, pelaksanaannya belum disosialisasikan secara menyeluruh kepada seluruh ASN di Kabupaten Bojonegoro. Informasi mengenai sistem merit terbatas disampaikan kepada tim di BKPP, sementara organisasi perangkat daerah (OPD) lainnya dan ASN secara umum belum mendapatkan pemahaman yang memadai. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kesadaran dan pemahaman ASN terhadap prinsip-prinsip meritokrasi, yang pada akhirnya menghambat implementasi kebijakan sistem merit itu sendiri. Dalam aspek sumber daya, dari hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa terdapat kurangnya tenaga pengelola dan pengolah data yang menguasai IT dalam menggunakan sistem pengelolaan data kepegawaian, serta kurangnya pemahaman ASN terkait dengan sistem merit itu sendiri. Sehingga hal ini menyebabkan penerapan sistem merit tidak berjalan secara optimal.

Selanjutnya pada aspek disposisi atau sikap pelaksana kebijakan, disposisi tidak hanya dilihat dari kesediaan menjalankan kebijakan secara administratif, tetapi juga dari seberapa jauh para pelaksana memiliki kesadaran akan pentingnya menjadikan sistem merit sebagai bagian dari perubahan budaya birokrasi secara menyeluruh. Di lapangan ditemukan bahwa implementasi sistem merit masih terbatas pada lingkup BKPP saja, yang mana BKPP selaku pengampu dalam penerapan sistem merit ini. Untuk melibatkan OPD lain dalam penerapan sistem merit menunjukkan bahwa pelaksana belum sepenuhnya menunjukkan

komitmen yang kuat dalam membangun sinergi lintas OPD, padahal keberhasilan sistem merit sangat bergantung pada kerja sama antar unit organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, pentingnya implementasi sistem merit ASN di tingkat daerah menjadi perhatian utama, terutama dalam menciptakan birokrasi yang profesional, kompeten, dan berintegritas di Kabupaten Bojonegoro. Penerapan sistem merit yang efektif tidak hanya berpengaruh terhadap kualitas pengelolaan sumber daya manusia aparatur, tetapi juga berdampak pada peningkatan kinerja pelayanan publik. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berfokus pada "Implementasi Sistem Merit Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Bojonegoro".

Metode

Penelitian ini menggunakan penelitian jenis deskriptif. Menurut Wekke (2019) Metode deskriptif merupakan suatu metode penelitian yang digunakan dalam Penelitian kualitatif untuk menggambarkan fenomena yang ada. Penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana implementasi sistem merit di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bojonegoro. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Sugiyono (2013), Metode kualitatif yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti merupakan instrumen kunci, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Fokus penelitian didasarkan pada empat variabel kunci dari teori implementasi kebijakan George Edwards III (1980): komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, yang dioperasionalkan melalui delapan aspek sistem merit ASN. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian mencakup wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis dengan tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Miles and Huberman (2014).

Hasil dan Pembahasan

Bagian ini menyajikan temuan penelitian mengenai implementasi sistem merit Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Bojonegoro, dianalisis berdasarkan empat indikator keberhasilan implementasi kebijakan menurut George C. Edward III: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Pembahasan akan menguraikan bagaimana setiap indikator memengaruhi delapan aspek sistem merit yang diterapkan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Bojonegoro.

1. Perencanaan Kebutuhan

Implementasi sistem merit pada aspek perencanaan kebutuhan ASN di Kabupaten Bojonegoro menunjukkan adanya komunikasi formal yang terstruktur melalui sosialisasi dan surat edaran dari BKPP kepada seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Proses ini merupakan bagian dari agenda rutin tahunan, bertujuan untuk memastikan pemahaman mengenai penyusunan analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK) sebagai dasar penentuan formasi. Namun, tantangan muncul karena usulan formasi dari daerah tidak selalu disetujui sepenuhnya oleh pemerintah pusat, yang mengindikasikan adanya hambatan komunikasi lintas tingkat pemerintahan. Dari sisi sumber daya, ketersediaan SDM untuk mendukung perencanaan kebutuhan ASN sudah memadai. Keterlibatan analisis kepegawaian

dan pejabat struktural dalam penyusunan Anjab dan ABK menunjukkan adanya kolaborasi yang baik. Anggaran untuk penyusunan Anjab dan ABK juga telah dialokasikan dalam APBD melalui DPA, yang mana mencerminkan komitmen pemerintah daerah terhadap penerapan sistem merit. selanjutnya pada sumber daya fasilitas meliputi sarana pendukung seperti perangkat komputer dengan aplikasi pengolah data perangkat lunak khusus Anjab dan ABK. Data kepegawaian Kabupaten Bojonegoro tersedia lengkap dalam aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian (SIMANTAP), data juga diperbarui secara berkala, dan pada aplikasi SIMANTAP juga sudah terintegrasi dengan data kinerja dan disiplin pegawai. Selain itu perencanaan kebutuhan didukung dengan aplikasi SIASN yang dikembangkan oleh BKN. SIASN memfasilitasi penyusunan peta jabatan, analisis jabatan, analisis beban kerja, serta pengajuan usulan kebutuhan formasi.

Dalam konteks sistem merit, komitmen tersebut menjadi fondasi agar perencanaan kebutuhan benar-benar didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan pertimbangan subjektif. Namun, konsistensi dalam pelaksanaan masih menghadapi tantangan. Meskipun peta jabatan telah disusun berdasarkan Anjab-ABK dan Rencana Kebutuhan Pegawai 2023-2027 sudah ditetapkan oleh Pejabat yang Berwenang (PyB), dokumen peta jabatan tersebut belum ditetapkan secara resmi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Struktur birokrasi dalam perencanaan kebutuhan ASN di Kabupaten Bojonegoro telah memiliki alur yang jelas terdokumentasi melalui Standar Operasional Prosedur (SOP). Keberadaan SOP menjadi pedoman formal yang mengatur tahapan kerja, pembagian peran, dan tanggung jawab antar bidang maupun perangkat daerah, sehingga pelaksanaan penyusunan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) dapat berjalan sesuai mekanisme yang telah ditetapkan.

2. Pengadaan ASN

Pengadaan ASN di Kabupaten Bojonegoro mencerminkan penerapan prinsip sistem merit yang kuat. Komunikasi dilakukan secara terbuka dan komprehensif melalui berbagai kanal resmi, memastikan akses informasi yang merata bagi calon pelamar. Proses seleksi, baik untuk CPNS maupun PPPK, telah menggunakan Computer Assisted Test (CAT) yang menjamin objektivitas dan transparansi, sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya (Nurmaya & Febrina, 2021). Penggunaan CAT menjamin objektivitas penilaian karena hasil ujian langsung diproses oleh sistem secara otomatis tanpa intervensi manual. Yang mana hal ini mengurangi potensi penyimpangan dan meningkatkan kepercayaan publik. Yang mana sejalan dengan prinsip bahwa setiap proses rekrutmen dan seleksi harus transparan, objektif, dan berdasarkan kebutuhan riil organisasi yang telah ditetapkan melalui Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Sebagaimana dalam prosesnya melibatkan panitia seleksi daerah yang bekerja sama dengan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Struktur birokrasi dalam pengadaan ASN di Kabupaten Bojonegoro juga telah terorganisir dengan baik. Proses ini diatur melalui Standar Operasional Prosedur (SOP) yang menguraikan langkah-langkah mulai dari pengumuman formasi, pendaftaran online, verifikasi administrasi, pelaksanaan seleksi dengan CAT, hingga penetapan kelulusan dan pengusulan Nomor Induk Pegawai (NIP). Keberadaan SOP yang rinci dan dapat diakses publik memastikan bahwa setiap tahapan seleksi memiliki pedoman yang sama bagi panitia maupun peserta, sehingga meminimalkan peluang terjadinya penyimpangan atau perlakuan khusus.

3. Pengembangan karier

Implementasi sistem merit pada pengembangan karier ASN di Kabupaten Bojonegoro masih dalam tahap transisi menuju sistem yang ideal. Meskipun Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) telah disusun melalui Peraturan Bupati Nomor 38 Tahun 2021, komunikasi terkait data talent pool dan jenjang jabatan yang dipetakan secara jelas masih belum optimal. Hal ini disebabkan oleh proses identifikasi potensi dan kinerja ASN yang belum komprehensif, sehingga perencanaan suksesi belum sepenuhnya berbasis data yang valid. Sumber daya manusia yang terlibat sudah ada, namun anggaran untuk assessment center masih terbatas, mengakibatkan belum semua ASN memiliki kesempatan pelatihan yang merata. Keterlibatan berbagai pihak ini menunjukkan adanya pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas dalam mengidentifikasi dan mengelola potensi ASN. Anggaran untuk pengembangan karier didukung oleh alokasi dalam APBD Kabupaten Bojonegoro melalui program pengembangan kompetensi, pelatihan teknis, pendidikan formal, serta Assessment Center. Kemudian untuk fasilitas pendukung pengembangan karier, didukung oleh aplikasi SIMANTAP (Sistem Informasi Manajemen Aparatur Terpadu) untuk layanan kepegawaian dan e-kinerja untuk penilaian kinerja, telah tersedia untuk membantu dalam prinsip "*the right man on the right place.*"

Komitmen pelaksana di tingkat BKPP dan OPD teknis terlihat positif, terwujud dalam langkah-langkah konkret seperti penyusunan peta jabatan, rencana kebutuhan pegawai, pemetaan talenta, serta pelatihan teknis. Meskipun para pelaksana memahami pentingnya sistem merit dan berupaya untuk menerapkannya dalam praktik sehari-hari, masih terdapat kesenjangan di lapangan yang menunjukkan bahwa disposisi positif ini belum sepenuhnya mengatasi semua hambatan. Meskipun pemetaan talenta telah dilakukan, data talent pool di aplikasi manajemen talenta belum sepenuhnya jelas mengenai jenjang jabatan mana saja yang sudah tercatat, sehingga rencana suksesi yang disusun belum mencakup seluruh jabatan strategis. Struktur birokrasi telah mengatur jalur karier berbasis manajemen talenta melalui SKJ, Anjab, dan ABK, namun penyesuaian aplikasi manajemen talenta dari BKN masih dalam proses pengembangan.

4. Promosi dan Mutasi

Pada aspek promosi dan mutasi, Pemerintah Kabupaten Bojonegoro telah membangun kerangka regulasi yang komprehensif (Perbup tentang pola karier, promosi/mutasi, JPT, dan manajemen talenta), serta mekanisme pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama yang terbuka dan kompetitif. Komunikasi kebijakan dan prosedur telah tersampaikan dengan baik, menjaga kepercayaan publik. Namun, terdapat kesenjangan antara regulasi dan praktik, di mana pola karier yang seharusnya berbasis manajemen talenta dan rencana suksesi belum berjalan konsisten. Dari sisi sumber daya, Kabupaten Bojonegoro memiliki tenaga pengelola kepegawaian yang mumpuni untuk mendukung seleksi jabatan. Namun, keterbatasan asesor bersertifikat internal menghambat pelaksanaan full assessment untuk jabatan administrator dan pengawas, sehingga belum semua jenjang jabatan dapat diuji secara komprehensif. Meskipun anggaran untuk pelaksanaan seleksi terbuka telah dialokasikan dengan memadai, biaya tinggi untuk penggunaan Assessment Center menjadi kendala dalam pelaksanaannya. Ketiadaan fasilitas Assessment Center yang lengkap di tingkat daerah menyebabkan ketergantungan pada pihak eksternal, yang dapat menambah waktu dan biaya.

Secara keseluruhan, proses promosi dan mutasi di Kabupaten Bojonegoro menunjukkan komitmen yang kuat terhadap profesionalisme, integritas, dan keadilan. Pejabat kebijakan dan penilai kinerja berupaya menjaga objektivitas dengan mengacu pada data kinerja, hasil kompetensi, dan catatan disiplin ASN, bukan pertimbangan subjektif atau kedekatan personal. Hal ini tercermin dalam upaya memberikan kesempatan yang setara kepada seluruh ASN yang memenuhi syarat. Proses ini diatur melalui berbagai Perbup dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mengatur prosedur seleksi terbuka, uji kompetensi, dan objektivitas. Secara administratif, proses ini dinilai mampu menyegarkan birokrasi dan meningkatkan pelayanan publik. Namun, keterbatasan data serta tertutupnya informasi dasar pertimbangan promosi dan mutasi menjadi tantangan dalam menilai sejauh mana prinsip sistem merit, transparansi dan akuntabilitas diterapkan. Sehingga menunjukkan bahwa proses tersebut belum sepenuhnya berbasis sistem terbuka.

5. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja ASN di Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan secara terstruktur melalui Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (SKP) yang disusun dan dievaluasi periodik. SKP berfungsi sebagai instrumen objektif untuk mengukur capaian kinerja individu ASN, yang menjadi dasar pengambilan keputusan terkait penghargaan, pengembangan karier, dan sanksi. Proses penilaian kinerja ASN dilakukan melalui aplikasi e-kinerja, yang memungkinkan efisiensi dalam penginputan dan penilaian data kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Randa Putra (2021) yang menyoroti pentingnya komunikasi yang transparan dalam manajemen pegawai secara keseluruhan.

Dukungan anggaran untuk manajemen kinerja telah dialokasikan dalam belanja rutin dan program pengembangan sumber daya manusia (SDM). Aplikasi SIMANTAP, yang terintegrasi dengan data kinerja dan disiplin pegawai, berfungsi untuk meningkatkan efisiensi dalam proses penilaian. Namun, kendala terkait optimalisasi fitur analisis dalam aplikasi masih ada, di mana data yang dihasilkan belum sepenuhnya digunakan untuk perencanaan pengembangan karier dan pembinaan pegawai berprestasi. Ini menunjukkan bahwa meskipun fasilitas dan anggaran tersedia, pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan strategis masih perlu ditingkatkan. Dalam manajemen kinerja, terdapat Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mengatur penyusunan, pemantauan, dan evaluasi SKP, sesuai dengan Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022. SOP ini mencakup tahapan dari penyusunan SKP hingga penilaian capaian kinerja tahunan, serta mekanisme pelaporan dan verifikasi hasil penilaian. Namun, terdapat fragmentasi dalam alur kerja birokrasi, di mana hasil penilaian kinerja tidak terintegrasi dengan proses pembinaan dan pengembangan karier. Meskipun hasil penilaian menjadi pertimbangan untuk promosi dan mutasi, bukti penggunaannya untuk pengembangan karier belum terlihat. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun struktur birokrasi dan SOP sudah ada, integrasi antara penilaian kinerja dan pengembangan karier perlu diperkuat untuk memastikan bahwa sistem birokrasi berjalan secara utuh dan efektif.

6. Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin

Pada aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin, Kabupaten Bojonegoro telah menerapkan prinsip sistem merit dengan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang didasarkan pada kinerja (60%) dan disiplin (40%), sesuai Perbup No. 62 Tahun 2021. Komunikasi terkait kebijakan ini disampaikan melalui peraturan yang jelas. Untuk

mekanisme perhormatan tunjangan kinerja ini dilakukan secara terintegrasi dengan sistem absensi elektronik serta monitoring kerja. Untuk sistem absensi elektronik Bojonegoro menggunakan aplikasi SIKEPO, yang mana sistem tersebut sebagai mekanisme pendukung tunjangan kinerja, pada aplikasi tersebut digunakan untuk memantau kehadiran ASN secara real time, aplikasi ini juga terintegrasi dengan SIMANTAP sehingga data absensi langsung terkoneksi dengan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Disposisi pelaksana menunjukkan komitmen dalam penegakan disiplin sesuai PP No. 94 Tahun 2021, bahwa disiplin ASN di Bojonegoro dijalankan secara terukur, ketat dan berbasis digital.

Table 2 Pelanggaran Disiplin

Tahun	Hukuman ringan	Hukuman sedang	Hukuman berat	Jumlah
2024	0	1	8	9
2025 (s.d. Juni)	4	2	1	7

Sumber : BKPP Bojonegoro

Berdasarkan tabel 2 di atas data hukuman disiplin ASN tahun 2024 hingga pertengahan tahun 2025, terdapat perbedaan tren dalam jenis hukuman yang diberikan. Pada tahun 2024 tercatat sebanyak 9 orang pelanggaran disiplin dan di tahun 2025 sampai dengan bulan Juni tercatat sebanyak 7 orang pelanggaran disiplin, hal ini menunjukkan ada penurunan di tahun 2025 yang mana menunjukkan adanya peningkatan kesadaran dan perbaikan perilaku ASN.

Pemerintah kabupaten bojonegoro juga memberikan penghargaan bagi ASN berprestasi yang dinilai dari capaian kinerja berdasarkan sasaran kinerja pegawai (SKP), dalam hal ini bentuk penghargaan mencakup bentuk finansial maupun non-finansial, penghargaan ini menjadi bentuk apresiasi sekaligus motivasi agar ASN meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan publik. Pemberian penghargaan kepada pegawai sudah dilakukan secara berkala, namun belum memiliki kebijakan internal di tingkat Pemerintah Kabupaten. Selain bentuk penghargaan individu, BKPP juga memperoleh sejumlah penghargaan kelembagaan atas kinerja dan inovasi yang dilaksanakan dari pemerintah pusat. Beberapa penghargaan yang diperoleh BKPP sebagai berikut:

Table 3 Penghargaan

No	Jenis penghargaan
1.	Penghargaan dengan predikat baik atas keberhasilannya menerapkan sistem merit dalam manajemen ASN
2.	Penghargaan capaian dalam Perencanaan Kebutuhan dan Mutasi Kepegawaian Tahun 2023
3.	Penghargaan Implementasi NSPK Manajemen ASN Terbaik 2023
4.	Pelaporan SPT tahunan PPH orang pribadi tahun pajak 2022 BKPP Kabupaten Bojonegoro yang mencapai 100%
5.	Satyalancana Karya Satya XXX Tahun

Sumber: BKPP Kabupaten Bojonegoro 2025

Berdasarkan tabel 3 di atas merupakan bukti bahwa berbagai penghargaan yang telah diraih oleh BKPP Kabupaten Bojonegoro atas kinerja, inovasi, serta komitmennya dalam pengelolaan manajemen ASN. Penghargaan tersebut menjadi bukti nyata bahwa upaya perbaikan tata kelola kepegawaian, baik melalui peningkatan kualitas perencanaan kebutuhan, pengembangan kompetensi, telah mendapatkan pengakuan di tingkat regional maupun nasional. Penghargaan bagi ASN berprestasi juga diberikan, namun belum diatur secara eksplisit dalam kebijakan internal yang komprehensif, sehingga berpotensi mengurangi motivasi jangka panjang. Struktur birokrasi diatur melalui SOP dan peraturan yang jelas, namun integrasi data disiplin dengan Sistem Informasi Kepegawaian Nasional (BKN) masih menjadi tantangan.

7. Perlindungan dan Pelayanan

Perlindungan dan pelayanan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Bojonegoro telah mendapatkan perhatian yang signifikan melalui berbagai kebijakan dan program yang dirancang untuk menjamin keamanan serta kenyamanan kerja pegawai. Salah satu bentuk nyata dari perlindungan ini adalah program pemeriksaan kesehatan untuk PNS yang dilaksanakan secara periodik. Meskipun demikian, program ini belum didukung oleh dokumen formal seperti peraturan atau Surat Edaran (SE) yang dapat menjadi acuan baku pelaksanaannya. Kurangnya dokumen formal untuk beberapa program ini dapat mengakibatkan ketidakpastian dalam pelaksanaan dan keberlanjutan program di masa mendatang, yang menunjukkan adanya tantangan dalam komunikasi formal dan standardisasi.

Dalam hal pelayanan, pemerintah Kabupaten Bojonegoro telah mengembangkan aplikasi SIMANTAP, yang memungkinkan pegawai untuk mengakses berbagai layanan kepegawaian, seperti perhitungan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP), pengajuan kenaikan pangkat, Kenaikan Gaji Berkala (KGB), permohonan cuti, dan absensi elektronik. Kehadiran sistem ini mempermudah proses administrasi, mengurangi tatap muka yang berpotensi memperlambat pelayanan, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Sumber daya manusia yang terlibat dalam pelaksanaan layanan perlindungan dan pelayanan umumnya memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, dan anggaran untuk program-program ini dialokasikan melalui APBD Kabupaten Bojonegoro.

Meskipun demikian, tantangan tetap ada dalam hal integrasi dan koordinasi antarinstansi. Pelaksanaan perlindungan dan pelayanan ASN di Kabupaten Bojonegoro melibatkan berbagai pihak, termasuk Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) sebagai koordinator utama, serta Dinas Kesehatan untuk pemeriksaan kesehatan. Pembagian fungsi ini sudah cukup jelas secara garis besar, namun tanpa adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terdokumentasi secara resmi, mekanisme koordinasi antarinstansi masih sangat bergantung pada komunikasi informal antar pejabat. Dalam konteks sistem merit, kondisi fragmentasi ini menjadi tantangan serius, karena prinsip sistem merit menghendaki bahwa setiap ASN mendapatkan perlindungan dan pelayanan secara profesional, adil, dan berdasarkan kompetensi, tanpa dipengaruhi faktor nonteknis.

8. Sistem Informasi

Implementasi sistem merit pada aspek sistem informasi kepegawaian di Kabupaten Bojonegoro telah memanfaatkan teknologi secara maksimal melalui pengembangan aplikasi SIMANTAP yang menyajikan data kepegawaian secara real-time dan terintegrasi dengan

sistem penilaian kinerja serta penegakan disiplin. Komunikasi digital melalui SIMANTAP dan SRIKANDI (sistem persuratan elektronik) mempercepat alur kerja dan pengambilan keputusan. Namun, dari sisi sumber daya, masih terdapat keterbatasan tenaga ahli IT dan kebutuhan pelatihan berkelanjutan. Disposisi pelaksana menunjukkan sikap positif dan komitmen dalam menggunakan sistem baru setelah diberikan pemahaman dan pelatihan. Struktur birokrasi telah menyusun SOP dan memperbaiki prosedur administrasi dengan sistem e-office, namun tumpang tindih kewenangan dan komunikasi antar-unit masih menjadi tantangan, serta pemanfaatan data kinerja sebagai dasar perencanaan karier belum sepenuhnya efektif.

Kesimpulan

Perencanaan kebutuhan telah dilakukan sosialisasi dan arahan resmi dari BKPP melalui surat edaran kepada seluruh OPD. Komunikasi dilaksanakan dengan jelas dan rutin, yang mana hal tersebut menjadi bagian dari agenda tahunan perencanaan ASN. Perencanaan belum sepenuhnya berbasis Anjab dan ABK yang tersistematis, akibatnya perencanaan kebutuhan belum optimal dan menyebabkan ketidaksesuaian dengan kebutuhan riil organisasi. Pengadaan ASN telah berjalan sesuai dengan prinsip sistem merit, dibuktikan dengan komunikasi yang terbuka melalui website pemerintah daerah. Pelaksanaan seleksi sudah menggunakan metode Computer Assisted Test (CAT), Dukungan sumber daya manusia, anggaran, dan fasilitas yang optimal memperkuat terwujudnya penempatan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara konsisten. Pengembangan karier ASN telah menunjukkan komitmen positif dari BKPP dan perangkat daerah melalui penyusunan jabatan, pemetaan talenta, serta penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan kompetensi. Namun, implementasi manajemen talenta masih menghadapi kendala pada pemetaan yang belum komprehensif, komunikasi terkait jenjang karier yang belum optimal, serta perencanaan suksesi yang belum mencakup seluruh jabatan strategis.

Pada promosi dan mutasi kerangka regulasi dan mekanisme seleksi jabatan telah disusun secara terbuka dan kompetitif, sehingga mampu menjaga kepercayaan publik dan mencerminkan prinsip sistem merit. Namun, terdapat kesenjangan antara regulasi dan praktik pola karier yang seharusnya berbasis manajemen talenta dan rencana suksesi belum berjalan konsisten. Ini mengindikasikan bahwa meskipun aturan sudah jelas dan disosialisasikan, dalam praktik nyata masih memerlukan penguatan, terutama dalam integrasi data talent pool dengan jalur karier. Penilaian kinerja telah dilaksanakan secara terstruktur melalui SKP, dengan didukung aplikasi e-kinerja dan SIMANTAP. Namun, pemanfaatan data kinerja untuk pengambilan keputusan strategis belum optimal, sehingga hasil penilaian kinerja belum sepenuhnya terintegrasi dengan proses pembinaan, pengembangan karier, dan pemberian penghargaan bagi pegawai berprestasi.

Kebijakan penggajian ASN telah menerapkan prinsip sistem merit dengan pemberian TPP berbasis kinerja dan disiplin kerja. Mekanisme ini memastikan bahwa imbalan diberikan secara objektif berdasarkan capaian kerja dan perilaku, bukan faktor subjektif. Penghargaan bagi ASN telah dilaksanakan dalam bentuk finansial maupun non finansial namun masih terbatas. Padahal penghargaan dapat menjadi hal yang penting untuk meningkatkan

motivasi pegawai. pelanggaran sudah di dasarkan pada regulasi disiplin. Aspek perlindungan dan pelayanan ASN sudah menerapkan prinsip sistem merit yang mana telah menunjukkan komitmen dalam menyediakan jaminan keamanan, kenyamanan, dan kemudahan layanan bagi pegawai. Namun ketiadaan dokumen formal seperti peraturan atau surat edaran untuk beberapa program, termasuk pemeriksaan kesehatan berkala, berpotensi menimbulkan ketidakpastian dalam pelaksanaan dan keberlanjutan di masa mendatang. Aspek sistem informasi kepegawaian telah memanfaatkan teknologi secara maksimal melalui pengembangan aplikasi SIMANTAP yang menyajikan data kepegawaian secara *real time*. meskipun e-kinerja sudah terintegrasi dengan TPP namun pemanfaatan data kinerja sebagai dasar perencanaan karier masih belum sepenuhnya efektif.

Referensi

- Bojonegoro Raih Anugerah Meritokrasi Kategori Baik. (2022, December 8). Pemkab Bojonegoro. <https://bojonegorokab.go.id/berita/6982/bojonegoro-raih-anugerah-meritokrasi-kategori-baik>
- Chairiah, A., S, A., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383–400. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>
- Dokumen Rancangan Akhir Rencana Strategis 2024
- Edwards III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. <https://archive.org/details/implementingpubl0000edwa/page/n5/mode/2up>
- Karim, S. R. Do, Supriatna, T., & Pitono, A. (2020). Efektivitas Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDM) Kota Ternate Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 12, 321–339. www.antaramaluku.com
- KASN. (2019). *Laporan Kajian Sistem Merit: Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019*.
- Khaerunnisa, D. (2023). *Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Dalam Rangka Mewujudkan SDM Aparatur Unggul Di Lembaga Administrasi Negara*. <http://repository.stialan.ac.id/id/eprint/154/1/115%20SAPN%202023%20-%20DEVINA%20KHAERUNISA%20BAB%20I.pdf>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc. <https://books.google.co.id/books?id=p0wXBAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6*.
- Permen PAN & RB No. 40 Tahun 2018. (n.d.). Database Peraturan | JDIH BPK. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/132556/permen-pan-rb-no-40-tahun-2018>
- Permana, A. P., & Taufik, R. (2023). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DAN SISTEM MERIT PADA SELEKSI TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA KABUPATEN BANGKA SELATAN. 6(1), 15–30.



- Rizke, D., & Kosassy, S. O. (2025). Evaluasi Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Administrasi Publik. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 8(1), 2010–2015. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jrpp.v8i1.42265>
- Sugiyono, D. (2013). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. In *Penerbit Alfabeta* (19th ed.). ALFABETA, CV
- Utaminingtyas, D. A., & Sumarmo, S. (2021). Reformasi Birokrasi Sumber Daya Manusia: Implementasi Sistem Merit Dalam Seleksi Mutasi Masuk Pegawai Di Pemerintah Kota Semarang. *Jurnal Media Administrasi*, 3(1), 76–88.
- Wekke, I. S. (2019). *METODE PENELITIAN SOSIAL* (Cetakan Pertama). Penerbit Gawe Buku (group Penerbit CV. Adi Karya Mandiri). https://www.researchgate.net/publication/344211045_Metode_Penelitian_Sosial