

**IMPLEMENTASI SISTEM MERIT
DALAM MANAJEMEN KEPEGAWAIAN
DI KABUPATEN OGAN KOMERING ULU TIMUR TAHUN 2023-2025**

(Skripsi)

OLEH

**MICHO MALLEO CHANDRA
2212011380**



**FAKULTAS HUKUM
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

IMPLEMENTASI SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN KEPEGAWAIAN DI KABUPATEN OGAN KOMERING ULU TIMUR TAHUN 2023-2025

Oleh
Micho Malleo Chandra

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan penting dalam upaya menciptakan pemerintahan yang baik, serta ASN berperan dalam mencapai birokrasi yang pro terhadap rakyat dan memiliki integritas tinggi, maka pemerintah kabupaten Ogan Komering Ulu Timur telah mengeluarkan Peraturan Bupati Nomor 12 Tahun 2022 guna membentuk bidang mutasi, promosi, dan penilaian kinerja dengan pedoman teknis untuk standarisasi kompetensi, asesmen, dan dokumentasi.

Permasalahan penelitian adalah: (1) Bagaimanakah implementasi sistem merit dalam manajemen ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur? (2) Faktor-faktor apakah yang mendukung dan menghambat penerapan sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur? Pendekatan masalah dalam penelitian ini dengan menggunakan pendekatan normatif dan empiris. Pengumpulan data mencakup studi kepustakaan dan studi lapangan. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) Implementasi sistem merit telah berjalan baik pada aspek kebijakan, seleksi, dan digitalisasi penilaian, namun belum konsisten di tingkat operasional; (2) Faktor pendukung utamanya adalah landasan regulasi dan infrastruktur digital, sedangkan penghambat utama adalah keterbatasan anggaran diklat, fragmentasi mekanisme diklat, kualitas data, dan ketergantungan asesmen eksternal.

Kata Kunci: **Implementasi, Sistem Merit, Manajemen Kepegawaian, Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM**

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF A MERYT SYSTEM IN PERSONNEL MANAGEMENT IN EAST OGAN KOMERING ULU REGENCY FOR 2023-2025

By

Micho Malleo Chandra

The State Civil Apparatus (ASN) plays an important role in efforts to create good governance, and the ASN plays a role in achieving a bureaucracy that is pro-people and has high integrity. Therefore, the East Ogan Komering Ulu Regency Government has issued Regent Regulation Number 12 of 2022 to establish a field of transfer, promotion, and performance appraisal with technical guidelines for standardizing competencies, assessments, and documentation.

The research questions are: (1) How is the merit system implemented in civil service management at the Civil Service and Human Resource Development Agency of East Ogan Komering Ulu Regency? (2) What factors support and hinder the implementation of the merit system at the Civil Service and Human Resource Development Agency of East Ogan Komering Ulu Regency? This study uses a normative and empirical approach. Data collection includes literature study and field study. Data analysis uses qualitative descriptive method.

The results of this study show that: (1) The implementation of the merit system has been successful in terms of policy, selection, and digitization of assessment, but has not been consistent at the operational level; (2) The main supporting factors are regulatory foundations and digital infrastructure, while the main obstacles are limited training budgets, fragmented training mechanisms, data quality, and dependence on external assessments.

Keywords: Implementation, Merit System, Personnel Management, Civil Service and Human Resource Development Agency

**IMPLEMENTASI SISTEM MERIT
DALAM MANAJEMEN KEPEGAWAIAN
DI KABUPATEN OGAN KOMERING ULU TIMUR TAHUN 2023-2025**

OLEH

**MICHO MALLEO CHANDRA
2212011380**

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA HUKUM**

**Pada
Bagian Hukum Administrasi Negara
Fakultas Hukum Universitas Lampung**



**FAKULTAS HUKUM
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI SISTEM MERIT DALAM
MANAJEMEN KEPEGAWAIAN DI
KABUPATEN OGAN KOMERING ULU
TIMUR TAHUN 2023-2025.**

Nama Mahasiswa

: **Micho Malleo Chandra**

Nomor Pokok Mahasiswa

: **2212011380**

Bagian

: **Hukum Administrasi Negara**

Fakultas

: **Hukum**



**Eka Deviani, S.H., M.H.
NIP 197310202005012002**

**Rifka Yudhi, S.H.I., M.H.
NIP 198407022019031005**

2. Ketua Bagian Hukum Administrasi Negara

**Marlia Eka Putri AT, S.H., M.H.
NIP 198408052014041001**

MENGESEHKAN

1. Tim Pengaji

Ketua

: Eka Deviani, S.H., M.H.



Sekretaris/Anggota

: Rifka Yudhi, S.H.I., M.H.



Pengaji Utama

: Dr. Satria Prayoga, S.H., M.H.



2. Dekan Fakultas Hukum



Dr. Muhammad Fakih, S.H., M.S.

NIP 196412181988031002

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 23 Januari 2026

PERNYATAAN

Nama : Micho Malleo Chandra

Npm : 2212011380

Bagian : Hukum Administrasi Negara

Fakultas : Hukum

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul "**Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Kepegawaian di Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur Tahun 2023-2025**" benar-benar hasil karya bukan plagiat sebagaimana telah diatur dalam pasal 27 Peraturan Akademik Universitas Lampung dengan Keputusan Rektor Nomor 3187/H26/DT/2010.

Bandar Lampung, 23 Januari 2026



**Micho Malleo Chandra
2212011380**

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Micho Malleo Chandra, lahir di Ogan Komering Ulu Timur pada tanggal 06 Juni 2004, putra pertama dari dua bersaudara. Putra dari pasangan bapak Marson Efendi dan ibu Endang Astutik (Almh).

Penulis mengawali pendidikan di Taman Kanak-Kanak (TK) Imam Bonjol Gumawang diselesaikan pada tahun 2010, lalu melanjutkan pendidikan formal di Sekolah Dasar (SD) Negeri 5 Gumawang diselesaikan pada tahun 2016, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 1 Belitang diselesaikan pada tahun 2019, Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Belitang diselesailan pada tahun 2022.

Pada tahun yang sama penulis diterima melalui Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) dan terdaftar sebagai mahasiswa di Fakultas Hukum Universitas Lampung. Penulis juga telah mengikuti program pengabdian langsung kepada masyarakat yaitu Kuliah Kerja Nyata (KKN) di desa Pulau Jaya Kecamatan Palas Lampung Selatan pada bulan Januari 2025 selama 30 hari.

MOTTO

"Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu apa pun, dan Dia memberimu pendengaran, penglihatan, dan hati agar kamu bersyukur."
(Q.S An-Nahl: 78)

"Jangan biarkan suara dunia mengganggu tujuanmu, sebab benih yang kuat tidak gentar oleh badai. Ia tumbuh dalam keheningan menuju cahaya."
(Jalaludin Rumi)

"Jika kita memiliki keinginan yang kuat dari dalam hati, maka seluruh alam semesta akan bahu-membahu mewujudkannya."
(Ir. Soekarno)

"Hidup yang tidak dipertaruhkan, tidak akan pernah dimenangkan."
(Sutan Sjahrir)



PERSEMBAHAN

Dengan segenap rasa syukur kepada Allah SWT. Saya persembahkan skripsi ini
kepada:

Kedua orang tua yang telah memberi dukungan secara formil maupun materil
serta berjuang tanpa kenal lelah untuk penulis dalam menjalani kehidupan sampai
bisa ke tahap ini.

Terima kasih atas doa yang tak pernah terputus untuk kebahagiaan, kesehatan, dan
kesuksesaan penulis.

Almamater tercinta

Universitas Lampung

SANWACANA

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. Karena berkat atas rahmat dan karunia Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Kepegawaian di Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur Tahun 2023–2025”** Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Hukum pada Universitas Lampung

Penulis sangat menyadari bahwa tanpa bantuan dan dukungan banyak pihak, penyusunan skripsi ini tidak akan mencapai tahap penyelesaian. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Eka Deviani, S.H., M.H., selaku Pembimbing I, yang selalu menyediakan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan, motivasi, nasihat, dalam mengarahkan penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan;
2. Bapak Rifka Yudhi, S.H.I., M.H., selaku Pembimbing II, atas bimbingan, arahan, dan dukungannya selama proses penyusunan skripsi ini;
3. Bapak Dr. Satria Prayoga, S.H., M.H., selaku Penguji Utama dan Pembahas I, atas kritik dan saran dalam proses perbaikan skripsi;
4. Bapak Agung Budi Prasetyo, S.H., M.H., selaku Pembahas II dan Sekretaris Bagian Hukum Administrasi Negara Fakultas Hukum Universitas Lampung; atas kritik dan saran dalam proses perbaikan skripsi;
5. Bapak Dr. Muhammad Fakih, S.H., M.S., selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Lampung;

6. Ibu Marlia Eka Putri AT, S.H., M.H., selaku Ketua Bagian Hukum Administrasi Negara Fakultas Hukum Universitas Lampung;
7. Seluruh dosen Fakultas Hukum Universitas Lampung yang penuh dedikasi dalam memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis, serta segala bantuan yang diberikan kepada penulis selama menyelesaikan studi;
8. Mba Yanti, Mba Putri selaku staff Bagian HAN yang senantiasa membantu penulis menyelesaikan prosedur penulisan skripsi ini dengan baik;
9. Bapak Buari Amirullah,S.Kom., selaku Kepala Sub bagian Kepegawaian & keuangan BKPSDM OKU Timur, yang telah bersedia membantu penulis memberikan data-data yang diperlukan dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik;
10. Muhammad Rozi, selaku Pengolah data dan informasi di BKPSDM OKU Timur, yang telah memberikan sumber informasi dan masukan berkenaan dengan materi pada penulisan skripsi ini;
11. Teristimewa untuk pintu surgaku yang telah lebih dulu meninggalkan penulis saat sedang mengerjakan skripsi ini, ibunda tercinta Almh. Endang Astutik, terima kasih telah mengasuh dan memberi kasih sayang kepada penulis mulai dari mengandung hingga akhir hayatmu, walaupun ragamu sudah tidak ada tapi semangat, nasihat serta doamu masih tetap mengiringi langkah penulis.
12. Ayah tercinta, Marson Efendi atau biasa disebut Bokir, yang telah berkorban dan berjuang untuk menafkahi kami sekeluarga tanpa pernah sedikit pun mengeluh, walaupun tidak lulus bangku SMA tetapi memiliki semangat dan pantang menyerah untuk memberikan pendidikan tinggi kepada anak-anaknya. Menjadi sosok ayah yang menginspirasi penulis dalam menjalani kehidupan;
13. Adikku tersayang Micha Nindia Chandra, yang selalu menjadi motivasi penulis untuk selalu berjuang;
14. Shalshaleha Rhamadani (Caca) yang selalu sabar menemani dan mendengarkan keluh kesah serta memberikan motivasi bagi penulis dalam

menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah senantiasa melancarkan segala urusan kita;

15. Maulana Rizky Priandi, sahabat yang selalu memberi motivasi, dukungan, dan inspirasi kepada penulis untuk melangkah lebih maju;
16. Teman-teman KDA; Bram, Syaddam, Dayat, Timo, Fahmi, Faiq, Haiqal yang telah menemani penulis dalam susah dan senang merantau berkuliahan di Universitas Lampung;
17. Seluruh keluarga besar yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis selama masa perkuliahan;
18. Almamater Tercinta, Universitas Lampung.

Terima kasih saya sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, arahan, dan dukungan baik yang disebutkan maupun yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu. Semoga Allah SWT. membalas segala kebaikan dan memudahkan setiap niat baik yang telah diberikan kepada penulis. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan ini. Akhir kata, semoga karya ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu hukum dan menjadi amal jariyah bagi kita semua.

Bandar Lampung, 2025

Penulis

Micho Malleo Chandra

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| ABSTRAK..... | ii |
| ABSTRACT..... | iii |
| COVER DALAM..... | iv |
| HALAMAN PERSETUJUAN | v |
| HALAMAN PENGESAHAN | vi |
| LEMBAR PERNYATAAN | vii |
| RIWAYAT HIDUP | viii |
| MOTTO | ix |
| PERSEMBAHAN | x |
| SANWACANA..... | xi |
| DAFTAR ISI | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah..... | 6 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 6 |
| 1.4. Manfaat Penelitian..... | 7 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 8 |
| 2.1. Tinjauan Umum Implementasi | 8 |
| 2.1.1. Definisi implementasi..... | 8 |
| 2.1.2. Jenis-Jenis Implementasi | 9 |
| 2.2. Tinjauan Hukum Kewenangan | 11 |
| 2.2.1. Definisi Kewenangan..... | 11 |
| 2.2.2. Kewenangan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia..... | 13 |
| 2.3. Sistem Merit..... | 15 |
| 2.3.1. Definisi Sistem Merit..... | 15 |
| 2.3.2. Syarat-Syarat Sistem Merit | 16 |
| 2.3.3. Tujuan dan Fungsi Sistem Merit | 19 |
| 2.3.4. Ciri-Ciri Sistem Merit..... | 21 |
| 2.4. Manajemen Kepegawaian..... | 22 |
| 2.4.1. Definisi Manajemen Kepegawaian..... | 22 |
| 2.4.2. Pengertian Kepegawaian..... | 24 |
| 2.4.3. Ruang Lingkup Manajemen Kepegawaian | 25 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 30 |
| 3.1. Pendekatan masalah | 30 |
| 3.2. Sumber Data dan Jenis Data | 30 |
| 3.2.1. Data Primer | 30 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.2. Data Sekunder | 30 |
| 3.3. Prosedur Pengumpulan Data..... | 32 |
| 3.4. Prosedur Pengolahan Data..... | 32 |
| 3.5. Analisis Data..... | 33 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 34 |
| 4.1 Gambaran Umum Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia OKU Timur..... | 34 |
| 4.2 Implementasi Sistem Merit di Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Ogan Komering Ulu Timur. | 40 |
| 4.2.1. Perencanaan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara..... | 43 |
| 4.2.2 Sistem Seleksi | 47 |
| 4.2.3 Promosi dan Mutasi | 51 |
| 4.2.4 Penilaian Kinerja | 54 |
| 4.2.5 Pengembangan Kompetensi dan Karir | 55 |
| 4.3 Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Sistem Merit di Lingkungan Pemerintahan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur..... | 57 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 61 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 61 |
| 5.2 Saran | 62 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 63 |
| LAMPIRAN | 67 |

Daftar Tabel

| | |
|---|----|
| Tabel 4.1 Kondisi Jumlah Pegawai di BKPSDM OKU Timur | 36 |
| Tabel 4.2 Tujuan, Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan | 39 |
| Tabel 4.3 Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah BKPSDM Kabupaten OKU Timur Tahun 2021-2026 | 40 |
| Tabel 4.4 Laporan Anggaran Pengadaan ASN 2023 di BKPSDM OKU Timur .. | 46 |
| Tabel 4.5 Daftar Mutasi dan Promosi Pemerintahan Kabupaten OKU Timur | 53 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan penting dalam upaya menciptakan pemerintahan yang baik, serta ASN berperan dalam mencapai birokrasi yang pro terhadap rakyat dan memiliki integritas tinggi. Namun dewasa ini, kondisi birokrasi makin buruk dikarenakan kasus korupsi yang dilakukan oleh beberapa oknum ASN, mulai dari kepala dinas, kepala bagian, bahkan staf¹. Perekruktan ASN yang lebih condong pada faktor subjektif dapat menimbulkan berbagai kerugian pada negara maupun rakyat Indonesia. Apabila kepuasan rakyat terhadap keberhasilan pelayanan para pegawai ASN terbilang santer, maka hal itu dapat menjadi parameter bahwa mutu instansi pemerintahan tersebut tinggi, atau kontribusi kepada masyarakat tersebut efektif dan efisien².

Aparatur Sipil Negara adalah profesi kerja yang dibentuk oleh negara untuk menjalankan fungsi pemerintahan dan pelayanan publik secara berkelanjutan. ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK), yang diangkat secara hukum dan bekerja di lembaga pemerintah pusat dan daerah. PNS diangkat secara permanen melalui seleksi kompetitif atau alih status dari PPPK setelah memenuhi persyaratan masa kerja dan kualifikasi tertentu. Mereka juga memiliki status kepegawaiannya tetap, hak atas tunjangan pensiun, dan jaminan sosial, dan tunduk pada aturan disiplin PNS yang diatur dalam Undang-Undang ASN dan peraturan pelaksanaannya. Sementara itu, PPPK diangkat melalui proses seleksi SKD dan SKB gratis, dengan perjanjian

¹ Pit Pasiak.,et al, "Pengembangan karir aparatur sipil negara(ASN) berdasarkan sisitem merit Undang Undang nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara pada pemerintahan kota Bitung", Jurnal Lex Administratum, vol. 8 No. 2, April-Juni 2020, hlm. 33.

² Endang Komara, "Kompetensi profesional pegawai ASN(aparatur sipil negara) di Indonesia", Jurnal Indonesia untuk kajian pendidikan,Vol. 4 No. 2, Maret 2019, hlm. 78.

kerja untuk jangka waktu tertentu yang dapat diperpanjang berdasarkan kinerja. Hak dan kewajiban PPPK, termasuk jaminan sosial, diatur dalam kontrak dan kondisi operasional instansi.

Tugas utama ASN meliputi penyusunan kebijakan, pelaksanaan teknis pemerintahan, pelayanan publik, dan penyediaan layanan publik. Sebagai bagian dari sistem birokrasi, ASN harus bekerja berdasarkan legalitas, netralitas politik, dan profesionalisme, artinya setiap ASN harus bekerja berdasarkan kompetensi, integritas, dan tanggung jawab yang tinggi tanpa terpengaruh oleh kepentingan pribadi atau kelompok.

Golongan PNS maupun PPPK ini kemudian menempati jabatan struktural, seperti kepala dinas atau eselon, dan jabatan fungsional, seperti guru, auditor, atau penyuluhan, sesuai dengan keahlian dan peran masing-masing dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pelayanan publik. Pejabat struktural mulai dari kepala seksi, kepala bidang, kepala dinas, hingga pejabat eselon I dan II dipilih berdasarkan kebutuhan organisasi, pendidikan, dan pengalaman kepemimpinan. Manajemen kepegawaian ASN meliputi serangkaian proses terintegrasi mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai hingga pemberhentian, yang bertujuan memastikan kecukupan kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia sesuai beban kerja dan target organisasi. Sistem merit dalam manajemen kepegawaian menekankan bahwa setiap tahap siklus kepegawaian mulai dari perencanaan kebutuhan, seleksi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan promosi dan karier harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, prestasi, dan potensi seseorang tanpa terpengaruh oleh politik, nepotisme, atau diskriminasi.

Menurut fakta dan data di lapangan Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ulu (OKU) Timur telah secara nyata mengimplementasikan prinsip sistem merit dalam manajemen ASN, dibuktikan oleh capaian Indeks Sistem Merit 283,5 (kategori Baik) dalam Anugerah Meritokrasi Komisi Aparatur Sipil Negarayang disebut (KASN) 2023³. Namun, beberapa intervensi politik yang masih dapat menjarah proses promosi ASN dapat memundurkan birokrasi yang telah berjalan

³ <https://www.metrosumatera.com/anugerah-meritokrasi-tahun-2023-pemkab-oku-timur-raih-2-penghargaan-dari-kasn/>

dengan baik dan netral. Tekanan dari oknum aktor politik bisa saja mempengaruhi hasil seleksi dan promosi ASN. Meskipun telah mendapat penghargaan berupa anugrah meritokrasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) 2023, namun masih terdapat kasus berupa adanya indikasi kecurangan dalam proses seleksi pegawai Pemerintahan dengan Perjanjian Kerja (PPPK) bagian dari Aparatur Sipil Negara yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu di Kabupaten OKU Timur Provinsi Sumatera Selatan yang bernama Hardi Kurniawan.

Proses penerimaan CPNS dan PPPK di Kabupaten OKU Timur memanfaatkan *platform* SSCASN yang terintegrasi, sedangkan evaluasi kompetensi dan kinerja ASN dilaksanakan melalui aplikasi e-kinerja. Untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas dalam penempatan jabatan Administrator dan Pengawas, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang disebut BKPSDM Kab. OKU Timur melakukan asesmen kompetensi, lalu menyampaikan hasilnya secara langsung kepada pegawai melalui WhatsApp dan panggilan telepon internal. Dengan mekanisme ini, setiap ASN dapat segera mengakses informasi mengenai hasil seleksi, mutasi, serta data kepegawaian lainnya dengan jelas dan tepat waktu.

Pemerintah Kabupaten OKU Timur menjalin kolaborasi dengan instansi di tingkat provinsi dan pusat untuk menjalankan berbagai program pengembangan kapasitas, antara lain *Human Capital Development Program* (HCDP) dan pelatihan IPASN, sebagai upaya meningkatkan karier ASN. Hasil evaluasi melalui sistem e-kinerja selanjutnya dijadikan dasar pemberian apresiasi maupun pembinaan bagi pegawai yang belum memenuhi kriteria. Pada Anugerah Meritokrasi KASN 2023, Pemkab OKU Timur berhasil meraih dua penghargaan Indeks Sistem Merit 283,5 dan Indeks Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi 84 keduanya dikategorikan “Baik”, yang menegaskan komitmen daerah ini dalam menjunjung tinggi profesionalisme birokrasi.

Proses seleksi yang dilakukan di OKU Timur telah dilakukan secara terbuka, kompetitif, dan dilakukan dua jenis seleksi yaitu Seleksi Kompetensi Dasar

(SKD) dan Seleksi Kompetensi Bidang (SKB) tanpa biaya. Profesionalisme aparatur negara merupakan salah satu kunci pembaruan birokrasi, sementara syarat utama untuk hal ini adalah kompetisi yang terbuka dan sehat atas dasar kesetaraan posisi tawar satu dengan yang lain. Tujuan inilah yang hendak dicapai melalui perekrutan dan promosi yang dilakukan secara terbuka⁴.

Sistem merit di OKU Timur telah mencapai banyak kemajuan, namun masih ada beberapa masalah yang perlu ditangani. Budaya dan prosedur pun menjadi masalah selain daripada masalah teknis. Tidak semua pemimpin unit benar-benar memahami konsep meritokrasi yang objektif, sehingga keputusan tentang promosi dan pengangkatan pegawai terkadang dipengaruhi oleh kepentingan pribadi. Potensi konflik kepentingan sulit dikontrol karena proses audit internal tidak dilakukan secara teratur; periode *review* cenderung berulang-ulang dan hasil tindak lanjut tidak selalu diumumkan. Terakhir, sistem penghargaan dan sanksi, yang telah disempurnakan, masih membutuhkan indikator kinerja yang lebih khusus dan prosedur penagihan sanksi yang lebih cepat agar efeknya benar-benar dapat mendorong perubahan perilaku dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Dalam UU ASN tahun 2023, telah dihapuskan keberadaan KASN dalam manajemen ASN berdasarkan Undang-Undang ASN, tidak berarti menghapus tugas dan fungsi yang selama ini diberikan pada KASN, melainkan dipindahkan kepada suatu kementerian atau badan dengan tugas dan fungsi, sebagaimana diatur dalam Pasal 26 ayat (2) UU ASN. Nasir melanjutkan, dihilangkannya keberadaan KASN dalam manajemen ASN berdasarkan Undang-Undang ASN, tidak berarti menghapus tugas dan fungsi yang selama ini diberikan pada KASN, melainkan dipindahkan kepada suatu kementerian atau badan dengan tugas dan fungsi, sebagaimana diatur dalam Pasal 26 ayat (2) UU ASN, dengan dihapuskannya KASN penulis merasa bahwa itu adalah langkah yang kurang tepat dari pemerintah.

⁴ Holidin,Defny. (2013). *Reformasi Birokrasi Dalam Praktik*. Jakarta: Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Undang-Undang No. 20 tahun 2023 tentang aparatur sipil negara sebagai pembaruan dari UU Aparatruur Sipil Negara tahun 2014 menjelaskan bahwa untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara⁵.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, menetapkan Grand Desain Reformasi Birokrasi yang disebut (GDRB) 2010-2025 sebagai kerangka acuan utama bagi seluruh Kementerian, Lembaga, dan Pemerintahan Daerah dalam upaya mempercepat tata kelola pemerintahan yang baik. Grand Desain ini memuat visi dan misi reformasi birokrasi, yang meliputi enam area strategis yaitu; penyusunan ulang struktur organisasi, penegakan sistem merit dalam manajemen ASN, penyederhanaan regulasi, peningkatan kualitas pelayanan publik, pemberdayaan teknologi informasi, serta penguatan akuntabilitas dan pengawasan. Dengan struktur pengelolaan dan mekanisme evaluasi yang jelas, Perpres ini diharapkan menjadikan manajemen kepegawaian berlandaskan sistem merit yang efektif dan efisien.

Peraturan Kepala BKN Nomor 6 tahun 2022 menyajikan pedoman taknis bagi instansi pemerintahan untuk melakukan evaluasi mandiri atas penerepan sistem merit di lingkungan ASN. Melalui lampiran yang berfungsi sebagai alat ukur, setiap instansi diwajibkan mencatat dan menilai pelaksanaan prinsip merit pada delapan komponen utama, mulai dari perencanaan kebutuhan SDM, pengadaan, pengembangan kompetensi, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, skema kompensasi, penghargaan, hingga penegakan disiplin⁶.

Pada Peraturan Pemerintah pun telah mengatur tentang manajemen ASN yang berdasarkan pada sistem merit. Sebagaimana yang tertuang dalam peraturan pemerintah No. 11 tahun 2017 tentang manajemen Pegawai Negri Sipil. Peraturan

⁵ Undang-Undang No.20 tahun 2023 tentang aparatur sipil negara

⁶ Meritopedia.kasn.go.id, Sistem Merit dalam Manajemen ASN, <https://meritopedia.kasn.go.id/tentang-sistem-merit>, diakses pada 13 mei 2025

ini merupakan turunan dari UU ASN, pada PP ini juga mengatur penerapan sistem merit pada tata cara seleksi PNS, promosi dan mutasi, pengembangan karir dan kompetensi ASN, serta penilaian kerja⁷.

Pemerintah Kabupaten OKU Timur telah membuat Peraturan Bupati Nomor 12 Tahun 2022 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja BKPSDM menetapkan pembentukan bidang mutasi, promosi, dan penilaian kinerja. Bidang ini ditugaskan untuk merancang dan mengeluarkan pedoman teknis mutasi dan promosi, yang mencakup standar kompetensi jabatan, prosedur administrasi, mekanisme asesmen dan wawancara, dan prosedur dokumentasi.

Berdasarkan latar belakang di atas, untuk meningkatkan profesionalisme, integritas, dan efisiensi layanan ASN, diperlukan penelitian lebih lanjut tentang penerapan sistem merit dalam pelaksanaan manajemen kepegawaian di Kabupaten OKU Timur, dengan judul penelitian **“Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Kepegawaian di Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur”**.

1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Bagaimanakah implementasi sistem merit dalam manajemen ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur?
2. Faktor-faktor apakah yang mendukung dan menghambat penerapan sistem merit di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari uraian rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimanakah implementasi sistem merit diterapkan dalam manajemen kepegawaian ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kabupaten OKU Timur.

⁷ Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 2017

2. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi efektivitas penerapan sistem merit di lingkungan pemerintahan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten OKU Timur.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, hasil penelitian ini akan memperkaya khazanah literatur dalam bidang Hukum Administrasi Negara, khususnya terkait penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di tingkat daerah. Sementara itu secara praktis, penelitian ini dapat menjadi rujukan dan memberikan rekomendasi kebijakan yang aplikatif bagi BKPSDM dan pemerintah daerah dalam meningkatkan implementasi sistem merit guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, akuntabel, dan bebas dari intervensi politik

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Umum Implementasi

2.1.1. Definisi implementasi

Implementasi adalah bagian penting dari proses kebijakan, dan merupakan bagian integral dari proses formulasi kebijakan, namun implementasi bahkan lebih penting dari pembuatan kebijakan. Kebijakan semata-mata berupa rencana atau impian yang indah dan tersimpan dalam arsip jika tidak dilaksanakan. Alasan implementasi menjadi sangat penting adalah sebagai berikut:

- a. Tanpa implementasi kebijakan tak akan bisa mewujudkan hasilnya.
- b. Implementasi bukanlah proses yang sederhana, tetapi sangat kompleks dan rumit
- c. Benturan kepentingan antar aktor baik administrator, petugas lapangan, maupun sasaran sering terjadi.
- d. Selama implementasi sering terjadi berbagai interpretasi atas tujuan, target maupun strateginya.
- e. Variabel yang beragam, termasuk variabel individu dan organisasional, memengaruhi implementasi. Dalam praktiknya, implementasi sering mengalami kegagalan.
- f. Jumlah kegagalan dalam implementasi kebijakan telah mendorong jenis penelitian baru, yaitu studi implementasi kebijakan
- g. Evaluasi kebijakan dilakukan untuk menilai keberhasilan atau kinerja kebijakan.⁸

⁸ Engkus, *kebijakan publik*, Jawa Barat: PT. Kimshafi Alung Cipta, 2022, Hlm. 187-188.

Tahap implementasi memerlukan pemikiran dan penghitungan berbagai kemungkinan keberhasilan dan kegagalan untuk mencapai tujuan program, ini termasuk memikirkan hambatan atau peluang yang ada dan organisasi untuk menjalankan program. Implementasi kebijakan adalah pelaksanaan legislatif atau keputusan serta pengambilan keputusan yang kurang berekspresi, padahal seperti yang dapat kita lihat tidak peduli seberapa bagus rencana suatu program atau sistem bahkan jika tidak dilaksanakan dengan baik dan benar, program atau sistem itu akan sia-sia. Implementasi membutuhkan pelaksana yang benar-benar jujur, memiliki kompetensi yang sesuai dan sangat berdedikasi untuk mencapai tujuan, dan mematuhi peraturan pemerintah yang berlaku.⁹

Implementasi merupakan proses umum tindakan administratif, tindakan yang dilakukan oleh pemerintah baik secara individu maupun secara kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan, proses implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap dan telah disalurkan untuk mencapai sasaran¹⁰.

2.1.2. Jenis-Jenis Implementasi

Ada beberapa jenis implementasi adalah sebagai berikut:

1) Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan adalah cara suatu kebijakan dapat mencapai tujuannya. Penegakkan kebijakan adalah alat manajemen hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja sama untuk menerapkan kebijakan untuk mencapai tujuan, dengan demikian implementasi sesuai dengan tindakan yang diambil oleh pemerintah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam keputusan politik. Namun, pemerintah juga harus mempertimbangkan apakah kebijakan tersebut dapat berdampak negatif bagi masyarakat sebelum membuat kebijakan. Implementasi kebijakan dapat dilakukan secara langsung melalui program atau melalui perumusan kebijakan yang berasal dari kebijakan itu sendiri.

⁹ Syahruddin, *Implementasi Kebijakan*, Bandung: Penerbit Nusa Media, 2019, hlm. 3.

¹⁰ Ibid, Hlm. 189.

2) Implementasi Sistem atau Teknologi Informasi

Langkah-langkah atau prosedur yang diambil untuk menyelesaikan desain sistem yang disetujui, menginstal, menguji, dan memulai sistem baru atau yang ditingkatkan dikenal sebagai implementasi sistem. Implementasi sistem ini bertujuan untuk menyelesaikan desain yang telah disetujui sebelumnya untuk memastikan bahwa pengguna dapat menggunakan dan memeriksa apakah sistem baru sesuai dengan pengguna dan pastikan perencanaan, pemantauan, dan pelaksanaan sistem instalasi baru berjalan dengan baik.

3) Implementasi Pendidikan

Istilah implementasi bukanlah hal baru dalam dunia pendidikan maupun manajemen, setelah guru merancang program dan rencana tertentu mereka akan berusaha sebaik-baiknya untuk menerapkan sistem agar berhasil dan mencapai tujuan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Segala sesuatu yang dilakukan dan diterapkan sesuai dengan program yang dimaksudkan untuk dilaksanakan sepenuhnya sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, disebut implementasi pendidikan. Pelaksanaan program juga harus sepenuhnya mengikuti rencana program, jika apa yang dilakukan tidak sesuai dengan rencana atau tidak dirancang, akan ada perbedaan antara perancangan dan pelaksanaan.

4) Implementasi Strategi

Dalam langkah keempat dari proses manajemen strategi, implementasi adalah langkah di mana rencana strategis diimplementasikan. Rencana pemasaran yang lebih baik untuk meningkatkan penjualan dan perangkat lunak manajemen tugas yang lebih baik untuk meningkatkan efisiensi tim internal adalah beberapa contohnya, memiliki rencana strategis bagus, tetapi tidak akan membuat perubahan dalam organisasi jika Anda tidak memiliki bandwidth, sumber daya, dan dukungan untuk dijalankan.

5) Implementasi Keperawatan

Praktik keperawatan adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh perawat untuk membantu klien mengatasi masalah kesehatannya dan mencapai keadaan

kesehatan yang lebih baik, sesuai dengan kriteria hasil dan harapan. Tujuan pelaksanaan adalah untuk membantu klien mencapai tujuan yang telah ditetapkan, antara lain:

- a) Meningkatkan kesehatan
- b) Mencegah penyakit
- c) Memulihkan kesehatan
- d) Memudahkan deputi pengobatan

6) Implementasi Kebijakan Publik

Konsep dasar implementasi kebijakan publik mengacu pada tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam keputusan. Bagian penting dari siklus kebijakan publik adalah penerapan kebijakan. Implementasi suatu kebijakan pada prinsipnya merupakan sarana yang dengannya suatu kebijakan untuk mencapai tujuannya.

2.2. Tinjauan Hukum Kewenangan

2.2.1. Definisi Kewenangan

Wewenang merupakan kata inti daripada kewenangan yang mengacu pada otoritas, hak, dan kekuasaan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tindakan tertentu, wewenang formal bersumber dari lembaga legislatif maupun eksekutif administrasi, pengaruh atau kekuasaan atas sekelompok orang atau dalam suatu ranah pemerintah disebut wewenang, yang umumnya terdiri dari berbagai cakupan otoritas yaitu atribusi, delegasi, dan mandat yang merupakan tiga cara untuk memperoleh wewenang sebagai berikut¹¹:

- a. Atribusi, pemberian wewenang secara langsung oleh undang-undang yang sekaligus menciptakan atau menegaskan eksistensi suatu badan atau jabatan Tata Usaha Negara yang disebut TUN baru dengan otoritas yang melekat. Atribusi merujuk pada penetapan otoritas yang tegas dan langsung berdasarkan ketentuan hukum, melalui mekanisme ini pembuat undang-undang mengatur pembentukan lembaga atau jabatan TUN baru beserta cakupan kewenangannya mulai dari fungsi pokok hingga hak pengambilan

¹¹ Muhammad Sadi, *Hukum Administrasi Negara*, Jakarta: Kencana, 2021, Hlm. 124.

keputusan. Atribusi tidak hanya menegaskan legalitas keberadaan lembaga atau jabatan tersebut, tetapi juga memastikan bahwa batas-batas wewenang sudah terdefinisi jelas sehingga setiap tindakan yang diambil berada dalam koridor hukum dan akuntabilitas yang terjamin.

- b. Delegasi, pelimpahan otoritas yang sebelumnya sudah ada yakni wewenang yang telah dimiliki suatu badan atau jabatan TUN kepada badan atau jabatan TUN lain, tanpa menambah ruang lingkup wewenang baru. Delegasi merupakan mekanisme penyerahan wewenang dari suatu badan atau jabatan TUN ke badan atau jabatan TUN lainnya tanpa menuruh ataupun menambahkan ruang lingkup otoritas yang ada, pada praktiknya badan atau pejabat sumber tetap menanggung tanggung jawab akhir, sedangkan pihak penerima diberi kewenangan menjalankan sebagian tugas atau fungsi tertentu. Proses ini memfasilitasi distribusi pekerjaan operasional secara lebih efisien, sekaligus memperthankan prinsip akuntabilitas karena setiap tindakan penerima delegasi senantiasa dapat dipertanggung jawabkan kepada instansi asal.
- c. Mandat, penguasaan fungsi atau tanggung jawab kepada pejabat lain berdasarkan wewenang asal, namun tanpa mentransfer atau menambah wewenang itu sendiri, tetapi otoritas tetap berada pada badan atau jabatan yang pertama kali memilikinya. Mandat adalah pemberian tugas atau tanggung jawab kepada pejabat lain berdasarkan otoritas yang sudah ada, tanpa memindahkan atau menambah wewenang tersebut. Dalam mekanisme ini badan atau jabatan pemegang otoritas sepenuhnya sementara pejabat penerima mandat diberikan wewenang untuk melaksanakan tugas tertentu atas nama pihak asal. Mandat memungkinkan penyelesaian tugas khusus secara cepat dan luwes tanpa mengubah struktur kewenangan, sekaligus menjaga akuntabilitas agar tetap melekat pada entitas yang pertama kali memegang otoritas.

2.2.2.Kewenangan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) merupakan satuan kerja di pemerintahan daerah yang bertanggung jawab atas pengelolaan manajemen kepegawaian serta pengembangan sumber daya manusia ASN di daerah adminisitratifnya. Ruang lingkup kewenangan BKPSDM mencakup beberapa aspek pokok sebagai berikut:

a. Pengelolaan Kepegaawaian

BKPSDM memiliki tanggung jawab penuh atas seluruh administrasi kepegawaian, meliputi proses seleksi, pengangkatan, mutasi, promosi, pembinaan, hingga pemberhentian ASN, semuanya dilaksanakan sesuai ketentuan perundang-undangan¹².

b. Pengembangan dan Pelatihan SDM

BKPSDM menangani perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan pelatihan bagi ASN untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas kerja pegawai.

c. Pembinaan dan Pengawasan Disiplin

BKPSDM bertanggung jawab atas pembinaan pegawai, penanganan pelanggaran, pemberian penghargaan, dan pengelolaan kesejahteraan pegawai, untuk menjaga profesionalisme dan integritas aparatur pemerintah daerah¹³.

d. Perumusan Kebijakan Teknis Kepegawaian

Untuk mendukung pelaksanaan manajemen kepegawaian di daerah, perumusan kebijakan teknis kepegawaian BKPSDM menetapkan kebijakan teknis yang berkaitan dengan pembentukan, pengadaan, pengembangan, dan pembinaan asn.

e. Koordinasi dan Pelayanan Informasi

¹² Mandashari, dkk (2024), *Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Pada Pemerintah Kota Makassar*, Vol. 2, No. 2, Hlm. 90.

¹³ Ishak dan Nurmayana (2018), *Peran BKPSDM Kota Lhokseumawe terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil*, Vol. 4, No. 2.

BKPSDM berfungsi sebagai penghubung dan penyedia informasi tentang kepegawaian serta program pelatihan bagi seluruh perangkat daerah dan Aparatur Sipil Negara.

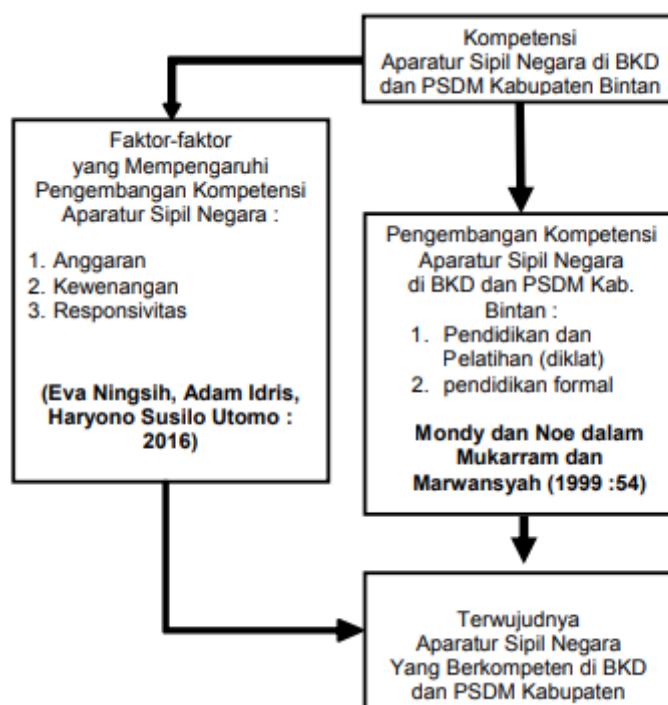
f. Pengelolaan Data dan Sistem Informasi Kepegawaian

BKPSDM bertanggung jawab untuk memelihara dan memperbarui data kepegawaian melalui SIMPEG, yang digunakan sebagai dasar dalam perancangan rencana dan mengambil keputusan terkait pengelolaan ASN di tingkat daerah¹⁴.

g. Pelaksanaan Tugas Pembantuan dan Penunjang Pemerintahan Daerah

BKPSDM mendukung kepala daerah dalam mengelola pengembangan SDM yang menjadi kewenangan daerah, sekaligus melaksanakan tugas tambahan yang diberikan berdasarkan peraturan perundangan-undangan.

Berikut adalah Gambar guna memperjelas kewenangan daripada BKPSDM:



Gambar 2.1

Kerangka pikir kewenangan BKPSDM

Sumber: Arnasari, 2019

¹⁴ Mandashari, dkk, OP cit.

2.3. Sistem Merit

2.3.1. Definisi Sistem Merit

Sistem Merit sendiri adalah kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Sistem merit merupakan salah satu hasil dari agenda reformasi birokrasi yang dicanangkan Presiden untuk membangun birokrasi netral dan mampu memberikan pelayanan publik serta terbebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.¹⁵

Tujuan utama daripada Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang mana meliputi: menjaga netralitas, mengasah kompetensi, mendorong kinerja, meneguhkan integritas, meningkatkan kesejahteraan, mengoptimalkan mutu layanan, serta memperkuat pengawasan dan akuntabilitas¹⁶. Segala tujuan daripada UU ASN dapat terlaksana dengan adanya penerapan sistem merit yang baik oleh instansi yang berwenang, dalam hal ini adalah Badan Kepegawaian Daerah pada lingkup administratif daerah. Secara etimologi sistem merit adalah sistem dimana pengangkatan dan promosi dalam kepegawaian aparatur sipil didasarkan pada kemampuan dan karyanya/prestasinya bukan latar belakang sosial maupun intervensi politik, dimana hal tersebut sangat terkait dengan sistem reward and punishment¹⁷. Sistem merit menjadi acuan bagi suatu instansi untuk mendapatkan hasil yang baik dari manajemen ASN, dalam segala proses manajemen kepegawaian teirkhusus di Indonesia masih sangat rentan dengan praktik korupsi dan monopoli antar golongan.

Berdasarkan uraian diatas, pengertian sistem merit adalah prinsip pengelolaan ASN yang menempatkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam pengangkatan, promosi, penghargaan, dan sanksi bukan latar belakang

¹⁵ Effendy. M. Amin, DKK, "MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI SISTEM MERIT DIHUBUNGKAN DENGAN PENERAPAN UNDANG-UNDANG NOMOR 20 TAHUN 2023 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA", Jurnal Ilmiah Galuh Justisi, Vol. 12 No. 1, Hlm. 118.

¹⁶ Lastiwi,DKK (2022), "Strategi pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dan Arah Kebijakannya(sebuah literatur review), Nusantara Innovation Journal, Vol.1 No. 1, Hlm.39.

¹⁷ Ibid,hlm. 13.

sosial atau intervensi politik. Sistem ini merupakan inti dari agenda reformasi birokrasi dan mendukung tujuan UU No. 5 Tahun 2014 (netralitas, peningkatan kompetensi dan kinerja, peneguhan integritas, kesejahteraan, mutu layanan, dan penguatan pengawasan/akuntabilitas). Penerapan sistem merit oleh instansi seperti Badan Kepegawaian Daerah krusial untuk mewujudkan birokrasi yang profesional dan bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Keberhasilan sistem ini bergantung pada pelaksanaan yang konsisten, adil, transparan, dan didukung mekanisme reward-and-punishment serta pengawasan yang efektif.

Penempatan pejabat dalam jabatan pimpinan tinggi seharusnya didasarkan pada kompetensi melalui sistem merit, namun dalam praktiknya pelaksanaan sistem ini kian tercemar oleh praktik monopoli, perekrutan yang dipengaruhi oleh kekuatan partai politik, serta berbagai intervensi lain yang melemahkan prinsip meritokrasi. Beberapa pihak menilai bahwa Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara masih memerlukan perbaikan substansial, padahal negara-negara maju telah berhasil mengimplementasikan sistem merit dalam pengelolaan ASN mereka, sehingga kualitas dan kapabilitas pemimpin tinggi terus meningkat. Penerapan meritokrasi yang murni, diharapkan proses pengisian jabatan tidak lagi bergantung pada penilaian subjektif melainkan pada bukti kinerja dan kompetensi nyata¹⁸.

2.3.2. Syarat-Syarat Sistem Merit

Syarat-syarat penerapan sistem merit adalah sebagai berikut:

1) Standar Kompetensi Jabatan

Standar kompetensi jabatan dalam penerapan sistem merit wajib memuat tiga komponen utama yaitu identitas jabatan berupa nama, kode, dan ikhtisar tugas; kompetensi jabatan yang mencakup kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural; serta persyaratan jabatan seperti kualifikasi pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan indikator kinerja yang semuanya dibuat melalui analisis jabatan, divalidasi oleh pemangku kepentingan, ditetapkan

¹⁸ Ismail (2019), “*Merit System Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara*”, Vol. 10 No. 1, Hlm. 34.

oleh menteri, dipublikasikan oleh instansi, dan dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa pengangkatan, promosi, penilaian kinerja, dan pengembangan karier di ASN adil, objektif, dan berbasis kompetensi sesuai dengan Pasal 2–4 PermenPANRB No. 38/2017.

2) Perencanaan Kebutuhan Pegawai (Workforce Planning)

Perencanaan Kebutuhan Pegawai atau *Workforce Planning* mewajibkan setiap instansi pemerintah untuk menyusun dan menetapkan jumlah dan jenis jabatan PNS selama lima tahun. Hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja harus digunakan setiap tahun untuk menetapkan jumlah ini, selaras dengan rencana strategis instansi dan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses perencanaan ini harus mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk ketersediaan pegawai saat ini, proyeksi pensiun, struktur organisasi

3) Seleksi dan Promosi Terbuka

Sistem merit yang adil dan profesional bergantung pada proses seleksi dan promosi terbuka, transparan, dan kompetitif. Proses terbuka memastikan bahwa setiap pegawai negri sipil memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti semua tahap seleksi, mulai dari pengumuman formasi hingga pengumuman hasil akhir, bertujuan mengurangi praktik Korupsi, kolusi dan nepotisme yang disebut KKN.

4) Penilaian Kinerja Berkelanjutan dan Objektif

Karena merupakan bagian penting dari pelaksanaan sistem merit, penilaian kinerja yang berkelanjutan dan objektif diperlukan untuk membuat keputusan tentang manajemen kepegawaian seperti promosi, rotasi, penghargaan, dan pengembangan karier di ASN. Penilaian ini dilakukan secara berkala dengan menggunakan indikator yang terukur, relevan, dan disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi jabatan. Dalam kasus ASN, penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) harus disu Sistem evaluasi yang memanfaatkan data kuantitatif dan umpan balik dari berbagai pihak yang

relevan dan didukung oleh sistem digitalisasi kepegawaian menjamin objektivitas.¹⁹

5) pengembangan karier dan pelatihan berbasis talenta

Pengembangan karier dan pelatihan berbasis talenta menekankan identifikasi, pelatihan, dan pemanfaatan potensi ASN secara sistematis untuk mempersiapkan mereka untuk posisi penting di masa depan. Proses ini dimulai dengan pencarian talenta, yaitu pencarian dan penilaian karyawan yang berprestasi dengan memanfaatkan kompetensi dan minat profesional mereka untuk memperluas wawasan karyawan diberikan pelatihan khusus, workshop kepemimpinan, mentoring atasan senior, dan rotasi tugas.²⁰

6) Saluran Pengaduan dan Perlindungan ASN

Di dalam penerepan sistem merit diperlukan saluran pengaduan yang memadai untuk melaporkan dugaan pelanggaran prosedur, penyalahgunaan wewenang, maupun intervensi politik dalam manajemen kepegawaian. Serta diperlukan jaminan perlindungan, instansi perlu memiliki program perlindungan untuk pegawai di luar jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan program pensiun nasional, serta menjamin kemudahan administrasi untuk pegawai²¹.

7) Budaya Organisasi yang Mendukung

Penerapan sistem merit membutuhkan komitmen pimpinan dan budaya kerja yang mengutamakan profesionalisme, kerja sama, dan inovasi. ASN terdorong untuk bekerja sesuai kompetensi ketika pemimpin menunjukkan transparansi dan menghargai kinerja. Inovasi dipertahankan melalui diskusi ide dan pelatihan, sedangkan birokrasi dipecahkan oleh kerja sama lintas unit. Budaya seperti ini dapat memastikan sistem merit menjadi praktik sehari-hari, bukan hanya aturan.

¹⁹ Salim, R. & Prabowo, Y. D. (2022). *Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja ASN dalam Perspektif Sistem Merit di Instansi Pemerintah Daerah*. Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja, 48(2), 95–108.

²⁰ Ramadhani, D., & Suryani, E. (2023). *Talent Scouting dan Pengembangan Karier ASN di Pemerintah Kota*. Jurnal Kebijakan Publik, 9(2), 120–135.

²¹ Effendy, Muhammad Amin, et al. "Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Sistem Merit Dihubungkan Dengan Penerapan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara." *Jurnal Ilmiah Galuh Justisi Fakultas Hukum Universitas Galuh* 12 (2024)., 124.

2.3.3. Tujuan dan Fungsi Sistem Merit

Penerapan sistem merit dalam suatu organisasi dapat memberikan dampak yang sangat signifikan bagi kelangsungan serta peningkatan kinerja dalam kementerian Hukum dan HAM. Pemberlakuan penerapan sistem merit dalam kelembagaan negara dapat meningkatkan birokrasi serta menunjang pemerintah untuk dapat menghasilkan ASN yang berkualitas di bidangnya, sehingga segala tanggung jawab yang ada dapat dilaksanakan dengan baik sesuai aturan serta kapasitas yang dimiliki oleh ASN tersebut²². Sistem merit sangat membantu dalam berjalannya proses birokrasi di dalam manajemen kepegawaian agar menghindarkan hal yang dapat merusak birokrasi.

Berdasarkan Undang-Undang No. 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, sistem merit adalah kebijakan dan tata kelola ASN yang dilaksanakan secara adil dan berlandaskan pada kualifikasi, kompetensi, serta kinerja, tanpa memandang ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, usia, atau kondisi difabel²³. Proses manajemen ASN berdasarkan sistem merit yakni:

- a) Melakukan seleksi, seleksi, dan promosi berdasarkan kompetensi yang terbuka dan bersifat adil dengan bertujuan merencanakan SDM ASN yang berkelanjutan;
- b) Memandang ASN dengan sepadan;
- c) Mengelola ASN secara optimal;
- d) Memberikan kompensasi yang setara untuk pekerjaan yang setara berdasarkan kinerja;
- e) Memberikan apresiasi atas hasil kerja pegawai yang sangat baik;
- f) Menjaga integritas, perilaku, dan kepekaan yang tinggi demi kepentingan publik;
- g) Memberikan sanksi bagi ASN yang tidak disiplin;
- h) Melakukan pengisian jabatan melalui evaluasi kompetensi yang sesuai dengan standar kompetensi jabatan yang ditetapkan;

²² Teguh (2023), “Efektifitas Penerapan Sistem Merit Dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara Pada Instansi Pemerintah(Studi Kasus Kementerian Hukum dan Ham Republik Indonesia,Jurnal Ilmiah Indonesia,Vol. 8 No. 3,Maret, Hlm. 2069.

²³ Suryanto dan Darto (2020), “Penerapan Kebijakan Sistem Merit: Praktik Terbaik DI Lembaga Administrasi Negara”, Vol. 16 No. 3, Hlm. 413.

- i) Memberi peluang untuk meningkatkan kompetensi bagi ASN;
- j) Melaksanakan manajemen kinerja untuk mencapai tujuan instansi terkait;
- k) Melindungi para ASN dari intervensi politik dan prilaku yang sewenang-wenang;
- l) Memberikan proteksi bagi ASN²⁴.

Fenomena krusial yang tengah berlangsung saat ini adalah seringnya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan mutasi pegawai ASN yang didorong oleh kepentingan elite negara maupun campur tangan partai politik padahal seharusnya ini bagian dari upaya penerapan sistem merit demi transparansi dalam pembinaan karier ASN²⁵. Penulis menolak praktik pemindahan massal *rolling* pegawai, karena sulit menilai profesionalisme seorang apabila ia tidak bertahan lama di suatu instansi. Di banyak daerah metode mutasi ini kerap dijalankan, beberapa pegawai yang aktif mengamati justru menilai bahwa kinerja Badan Kepegawaian Daerah masih jauh dari memuaskan, karena perumusan kebijakan teknis kepegawaian sepenuhnya berada di tangan BKPSDM.

Kejelasan pasal 68 ayat (1) UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara memerlukan pemahaman publik, berdasarkan pasal tersebut belum mungkin untuk memahami bagaimana meningkatkan kinerja setiap pegawai secara individual sebagai berikut:²⁶

- a. Pegawai Negeri Sipil (PNS) diangkat didalam jabatan tertentu;
- b. Kompetensi, kualifikasi, profesional pendidikan, dan kemampuan pegawai dibandingkan dengan tugas utama organisasi melalui sistem merit berbasis kompetensi;
- c. Setiap posisi dimasukkan ke dalam kelompok berdasarkan fitur, mekanisme, dan cara kerjanya;
- d. Pegawai Negeri Sipil dapat dipindahkan antar instansi mulai dari pimpinan tinggi (Eselon II melalui proses asesmen), Jabatan Administrasi, Jabatan

²⁴ Ibid.

²⁵ Ismail (2019), “*Merit System Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara*”, Jurnal Al’Adl, Vol. 10 No. 1, Hlm. 34.

²⁶ Ibid, Hlm. 40.

Fungsional di tingkat pusat, hingga instansi daerah berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan hasil penilaian mereka.

2.3.4. Ciri-Ciri Sistem Merit

Dalam birokrasi di Indonesia, penerapan sistem merit sangat krusial untuk meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas, melalui mekanisme ini proses seleksi dan pengangkatan pegawai negeri dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, serta capaian kerja, dengan demikian setiap pegawai memiliki keahlian yang sepadan dengan tugas dan tanggung jawabnya²⁷. Sistem merit sangat berperan penting dalam rangka mewujudkan pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia, dengan begitu profesionalisme dan akuntabilitas meningkat, penempatan pegawai lebih tepat sasaran, praktik nepotisme dan praktik KKN dapat berkurang, serta layanan publik menjadi semakin efektif dan efisien.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negri Sipil menetapkan prinsip sistem merit sebagai berikut:

- a) Setiap jabatan telah dilengkapi dengan standar kompetensi yang jelas;
- b) Perencanaan kebutuhan SDM disesuaikan dengan besaran beban kerja;
- c) Proses seleksi dan promosi dijalankan secara transparan;
- d) Menerapkan manajemen karir yang mencakup perencanaan, pengembangan, jalur karir, serta rencana suksesi berbasis manajemen talenta;
- e) Memberikan apresiasi dan menjauhkan sanksi berlandaskan evaluasi kinerja yang objektif dan transparan;
- f) Mengimplementasikan kode etik dan norma perilaku bagi seluruh ASN;
- g) Menyusun rencana dan menyediakan peluang peningkatan kompetensi berdasarkan hasil evaluasi kinerja;
- h) Memberikan perlindungan kepada pegawai ASN dari penyalahgunaan kekuasaan; serta

²⁷ Maysura (2025), "Peran Sistem Merit Dalam Reformasi Birokrasi Di Indonesia: Tantangan dan Solusi Dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara", Jurnal Of Addministration Law, Vol. 6 No. 1, Hlm. 98.

- i) Menyediakan sistem informasi berbasis komputer yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh pegawai ASN²⁸.

Berdasarkan penelitian UNDP menegaskan bahwa aparatur sipil di tingkat pusat maupun daerah menjadi tulang punggung negara dalam menjalankan tanggung jawab kepada rakyat, bertujuan supaya birokrasi dapat beroprasi secara optimal dan mencapai tujuan pembangunan, sebuah negara perlu memprioritaskan investasi pada pegawai negri yang berprofesional serta menerapkan sistem meritokrasi²⁹.

Penerapan sistem merit menjadi prasyarat utama bagi terbentuknya birokrasi modern. Birokrasi kontemporer seharusnya terdiri dari korps kepegawaian yang dibekali pelatihan khusus dan direkrut melalui mekanisme seleksi berbasis ujian kompetitif³⁰. Beberapa aspek yang perlu diperhatikan agar penerapan sistem merit berjalan optimal, sebagai berikut:

- a. Menetapkan batas minimal atau target capaian kinerja yang jelas bagi setiap jabatan.
- b. Membangun mekanisme penilaian hasil kerja yang spesifik sesuai karakteristik jabatan, berorientasi pada output, dan dilakukan oleh lebih dari satu penilaian *multi raters*
- c. Menyelenggarakan pelatihan khusus tentang metode evaluasi prestasi kerja bagi para pemimpin unit serta seluruh pegawai.
- d. Menerapkan skema kenaikan penghasilan dengan peningkatan yang nyata dan proporsional.

2.4. Manajemen Kepegawaian

2.4.1. Definisi Manajemen Kepegawaian

Kata Manajemen merupakan perkembangan dari pengertian administrasi, administrasi pada dasarnya berfungsi untuk menentukan tujuan organisasi dan merumuskan kebijakan umum, sedangkan manajemen berfungsi untuk

²⁸ Susana (2022), “Penerapan Merit Sistem Pada Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai Tahun 2019”, Jurnal Niara, Vol. 15 No. 1, Hlm. 89.

²⁹ Op cit, Raharjanto, Hlm. 46-47.

³⁰ Ibid, Hlm. 48.

melaksanakan kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan dalam batas-batas kebijaksanaan umum yang telah dirumuskan. Secara etimologis, manajemen atau *management* berasal dari kata manus (berarti tangan) dan *agree* (berarti melakukan) yang telah digabung menjadi kata *manage* yang berarti mengurus atau *managiere* yang bertarti melatih³¹.

Menurut R. W. Morell dalam *Ends and Means of Management*, menetapkan sasaran organisasi beserta cara pencapainnya termasuk dalam rangkaian kegiatan organisasi, hal ini juga mencakup kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan memanfaatkan upaya dan peran orang lain³².

Manajemen kepegawaian mencakup semua tindakan yang dilakukan untuk mendorong sumber daya pegawai untuk bekerja sama mencapai tujuan tertentu selain itu, dengan manajemen kepegawaian yang dikelola oleh bagian kepegawaian, pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil dapat dilakukan secara efektif dan efisien, dan dapat mampu menghasilkan pegawai dalam kuantitas dan kualitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

Perencanaan kebutuhan pegawai, seleksi, dan pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, karir, dan kesejahteraan pegawai merupakan komponen utama dari manajemen kepegawaian. Dalam praktiknya, manajemen kepegawaian menerapkan empat fungsi ilmiah:

- a) Perencanaan, untuk memastikan jumlah dan jenis SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi;
- b) Pengorganisasian, agar setiap pegawai dapat menempati posisi yang paling efektif;
- c) Pengarahan, melalui motivasi dan pembinaan demi peningkatan produktivitas;
- d) Pengendalian, meliputi evaluasi dan pengawasan untuk menjamin pencapaian tujuan.

³¹ Rifka Yudhi,DKK, “*Hukum Kepegawaian*”, Bandar Lampung: Justice Publisher, 2024, Hlm. 33-34.

³² Mukhlis, *Administrasi Kepegawaian*, Yogyakarta: LeutikaPrio, hlm. 4.

Dengan kerangka ini, manajemen kepegawaian menjadi lebih terstruktur, rasional, dan berorientasi pada hasil.

Untuk mendukung berbagai kegiatan fungsi operasional manajemen kepegawaian, dilengkapi dengan beberapa kegiatan yang merupakan alat administrasi kepegawaian sebagai berikut³³:

a. Analisis Jabatan atau *Job Analysis*

Suatu proses untuk menemukan dan mencatat semua hal yang berkaitan dengan suatu jabatan di bidang kepegawaian.

b. Penilaian Preatasi Kerja atau *Performance Appraisal*

Suatu prosedur yang digunakan oleh pimpinan untuk mengevaluasi apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik atau tidak.

c. Evaluasi Jabatan atau *Job Evaluation*

Jenis khusus dari analisis jabatan yang berfokus pada data yang digunakan untuk menentukan skala pembayaran.

2.4.2. Pengertian Kepegawaian

Pegawai adalah individu yang bekerja untuk perusahaan baik sebagai tenaga kerja tetap, tenaga kerja tidak tetap, atau tenaga kerja lepas berdasarkan kontrak atau perjanjian kerja, baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melakukan tugas atau tugas tertentu dengan imbalan yang dibayarkan selama periode tertentu, penyelesaian tugas atau persyaratan lain yang ditetapkan oleh pemberi kerja, termasuk orang pribadi yang bekerja untuk pemerintah, badan usaha milik negara, atau badan milik daerah. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN pada Pasal Ayat 3 bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah setiap warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.³⁴

³³ Ibid, hlm. 14-15.

³⁴ Rita Kartina, Atik Krustiyati, “Kepegawaian Dalam Pemerintahan Di Indonesia”, Jakarta Selatan: Damera Press, Hlm. 7.

2.4.3. Ruang Lingkup Manajemen Kepegawaian

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 membagi tahapan manajemen PNS, yang mana prosesnya sebagai berikut³⁵:

a) Perumusan dan penetapan kebutuhan tenaga

Proses ini dimulai dengan menghitung beban kerja yang ada saat ini, lalu memperkirakan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang di setiap unit kerja diikuti dengan pemetaan keterampilan teknis dan interpersonal yang diperlukan, sekaligus menilai gap antara staf saat ini dengan target yang diinginkan. Struktur organisasi yang ideal dengan rasio personel yang seimbang dan perhitungan anggaran untuk seleksi, pelatihan, serta remunerasi, selanjutnya rencana ini divalidasi bersama unit keuangan, perencanaan, dan unit teknis melalui pertemuan tim SDM, lalu dituangkan dalam dokumen *staffing plan* yang mencantumkan jumlah, jabatan, kualifikasi, kompetensi, dan estimasi biaya, sebelum diajukan kepada pimpinan untuk disetujui.

b) Pengadaan pegawai

Secara prinsipal, pengadaan dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan lebih menutamakan kualitas daripada kuantitas, dengan pendekatan *zero growth* di mana pengadaannya didasarkan untuk mengganti pegawai yang pensiun, sehingga pengadaan (seleksi) CPNS tidak harus dilakukan setiap tahun³⁶. Proses pengadaan pada dasarnya meliputi tindakan-tindakan sebagai berikut: menetapkan kebutuhan yang harus dipenuhi dalam proses pengadaan; merumuskan kualifikasi dan syarat kerja yang diperlukan; menyusun dan menentukan kanal atau sumber kandidat potensial; melaksanakan tahap seleksi untuk menilai kelayakan calon; menginformasikan hasil seleksi kepada setiap kandidat; melantik atau mengangkat kandidat yang dinyatakan lolos. Berdasarkan pasal 35, 36, dan 37 UU Nomor 20 Tahun 2023 menyebutkan bahwa setiap instansi pemerintah merencanakan pelaksanaan

³⁵ Eka Deviani, Rifkha Yudhi, “*Hukum Kepegawaian: Historitas dan Aktualitas Aparatur Sipil Negara*”, Bandar Lampung: Pusaka Media, Hlm. 19

³⁶ Op cit,Eka Deviani, Hlm. 22.

pengadaan pegawai ASN, setiap instansi pemerintah mengumumkan secara terbuka adanya kebutuhan jabatan untuk diisi dari calon Pegawai ASN³⁷. Setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi Pegawai ASN setelah memenuhi persyaratan.

c) Penentuan pangkat serta jabatan

Penetapan jenjang pangkat dan penempatan jabatan merupakan langkah krusial dalam manajemen SDM untuk menyesuaikan posisi dengan kompetensi dan tanggung jawab staf. Keputusan ini berdasarkan rekam kinerja, kualifikasi, dan pengalaman kerja, sehingga kenaikan pangkat atau rotasi jabatan tidak hanya menghargai capaian sebelumnya, tetapi juga menandakan kesiapan menghadapi tantangan baru. Prosedur yang terbuka menjadi dasar dari proses verifikasi dokumen hingga persetujuan atasan setiap pegawai memahami peran serta hak dan kewajibannya. Pendekatan meritokrasi yang mencatat pergeseran jabatan berdasarkan data objektif dan kebutuhan organisasi semakin memperkuat akuntabilitas dan memacu staf untuk terus mengasah kemampuan.

d) Pembinaan dan pengembangan karier

Pembinaan dan pengembangan karier dan kompetensi sesuai dengan pasal 69 UU Nomor 5 Tahun 2014 menetapkan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah, hal ini dilakukan untuk mengatasi masalah struktur birokrasi seperti kualitas pegawai yang rendah dan kurangnya daya saing di era globalisasi berdasarkan pasal 70 ayat (2) UU Nomor 5 Tahun 2014 pengembangan kompetensi dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, serta penataran yang menjadi kewenangan Lembaga Administrasi Negara (LAN)³⁸. Berdasarkan pasal 46, 47, dan 48 UU Nomor 20 Tahun 2023, pengembangan karier Pegawai dilakukan dengan mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja serta kebutuhan

³⁷ Op cit, Rifka Yudhi, Hlm. 35.

³⁸ Ibid, Hlm. 23

Instansi Pemerintah³⁹. Pengembangan talenta antara Instansi Pemerintah, antar Instansi Pemerintah, atau ke luar Instansi Pemerintah memungkinkan pengembangan talenta dan karier. Mobilitas ini dilakukan melalui manajemen talenta, yang merupakan bagian dari Sistem Merit.

e) Penyusunan pola pikir

Penyusunan pola pikir yang tepat menjadi landasan bagi pegawai untuk mengembangkan diri secara berkelanjutan dan adaptif. Dengan membangun mindset pertumbuhan growth mindset, pegawai didorong untuk melihat semua tantangan sebagai kesempatan belajar, bukan hambatan, dan pegawai pun diimbau dapat memandang kegagalan sebagai umpan balik yang berharga untuk peningkatan kinerja.

f) Mekanisme promosi dan mutasi

Pengisian jabatan struktural merupakan bagian dari promosi jabatan dalam sistem. Cara untuk mengisi posisi strukturalnya menurut UU Nomor 20 Tahun 2023 ada dua yaitu, pertama metode internal melalui Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat), Kedua melalui metode terbuka yaitu dengan seleksi, sedangkan tugas yang ditransfer dari satu bagian lain dikenal sebagai mutasi, untuk mutasi pegawai dasar yang digunakan termasuk lamanya waktu yang dihabiskan di tempat kerja, pengetahuan dan keterampilan, kebutuhan dan penyegaran organisasi, dan alasan khusus seperti menikah⁴⁰.

g) Penilaian kinerja

Menurut UU ASN, setiap pejabat fungsional dan struktural wajib untuk menetapkan indikator kinerja utama (IKU) dan target kinerja tahunan yang terdapat pada pasal 87 UU ASN, di sisi lain Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 menetapkan prosedur untuk menilai sasaran kerja pegawai (SKP), pemantauan pelaksanaan, dan evaluasi pencapaian dengan

³⁹ Rifka Yudhi,DKK, “*Hukum Kepegawaian*”, Bandar Lampung: Justice Publisher, 2024, Hlm. 37.

⁴⁰ Ibid, Hlm. 25

menggunakan metode penilaian pusat, atau penilaian lain yang objektif sesuai pada pasal 8-12.

h) Skema remunerasi dan tunjangan

sistem kompensasi perlu diperkuat khususnya dengan menyesuaikan tunjangan sesuai dengan tingkat beban kerja, sehingga pendapatan mereka mencerminkan kontribusi nyata yang diberikan untuk menjaga profesionalisme dan integritas aparatur pemerintah daerah.

i) Pemberian penghargaan

Penghargaan berfungsi sebagai pendorong semangat prestasi dan inovasi. Bentuknya bisa berupa piagam atau sertifikat, tunjangan khusus, hingga kesempatan mengikuti beasiswa dan pelatihan lanjutan yang sesuai dengan bidang tugas.

j) Penegakan disiplin

Penegakkan disiplin sangat krusial demi menjaga ketertiban dan sikap profesional di tempat kerja. Tahapan penegakkan disiplin meliputi sosialisasi kebijakan disiplin, pemantauan kepatuhan, dan pencatatan setiap pelanggaran. Dengan penerapan yang konsisten dan transparan, penegakkan disiplin dapat menciptakan suasana kerja yang tertib, aman, dan produktif.

k) Perlindungan pegawai

Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS yang terdapat dalam pasal 308 ayat (1) mengamanatkan penyediaan jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, serta bantuan hukum bagi PNS.

l) Prosedur pemberhentian dan Jaminan pensiun hari tua

Pemberhentian merupakan bagian terakhir dari proses manajemen ASN. Selain hubungan yang diatur oleh peraturan perundang-undangan, hubungan

antar dinas dan mantan pegawai atau penerima pensiun terbatas pada hubungan keluarga⁴¹.

⁴¹ *Ibid*, Hlm. 29.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan masalah

Pendekatan masalah dalam proses pengumpulan data pada penelitian ini maka menggunakan Pendekatan Normatif dan Empiris, Pendekatan normatif adalah pendekatan yang dilakukan dengan cara mempelajari dan menelaah berbagai peraturan dan buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang akan penulis teliti.

Pendekatan empiris adalah pendekatan yang dilakukan dengan penelitian secara langsung untuk mengumpulkan semua informasi yang berhubungan dengan penelitian ini, baik dengan wawancara dengan pihak terkait, maupun dengan pengamatan secara seksama terhadap objek penelitian

3.2. Sumber Data dan Jenis Data

3.2.1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari hasil penelitian di lapangan dengan informan yaitu sebagai berikut:

- 1) Buari Amirullah, S.Kom. Kepala Sub bagian Kepegawaian & keuangan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten OKU Timur.
- 2) Muhammad Rozi, Pengolah data dan informasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten OKU Timur sebagai informan tambahan.

3.2.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari penelitian kepustakaan, data sekunder diperoleh dengan mempelajari dan mengkaji literatur-literatur, dan

perundang-undangan. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari bahan pustaka sebagai berikut:

- a. Bahan Hukum Primer dalam penelitian ini mencakup peraturan perundang-undangan yang dibentuk secara resmi oleh lembaga negara dan memiliki kekuatan mengikat melalui mekanisme pemaksaan administratif oleh pejabat berwenang. Dalam konteks evaluasi implementasi Sistem Merit, bahan hukum primer yang dijadikan rujukan meliputi:
 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, sebagai payung hukum utama penyelenggaraan ASN berbasis merit..
 2. Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang menguraikan tata cara seleksi, promosi, dan mutasi berdasarkan kompetensi.
 3. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010–2025*, Kerangka acuan enam area strategis reformasi birokrasi, termasuk penegakan sistem merit, penyederhanaan regulasi, dan penguatan akuntabilitas .
 4. Peraturan Presiden Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, untuk mendukung transparansi data kepegawaian.
 5. Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 15 Tahun 2019 tentang Sistem Informasi ASN, untuk mendukung transparansi data kepegawaian.
 6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah.
 7. Peraturan Komisi ASN Nomor 1 Tahun 2018 tentang pengawasan pelaksanaan Sistem Merit, yang memuat mekanisme pengendalian dan evaluasi.
 8. Peraturan Kepala BKN Nomor 6 tahun 2022 tentang Peraturan Pelaksana
 9. Peraturan Bupati Nomor 25 Tahun 2023 Tentang Kedudukan tentang ketentuan umum, kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Ogan Komering Ulu Timur.

10. Peraturan Bupati Oku Timur terkait tata cara mutasi dan promosi di lingkungan BKPSDM setempat sebagai rujukan operasional di tingkat daerah.
- b. Bahan hukum sekunder berupa buku-buku dan artikel-artikel di bidang hukum yang berkaitan dengan masalah yang sedang dibahas, serta sumber-sumber hukum lain yang mungkin dapat menjelaskan masalah yang sedang dibahas, termasuk arsip-arsip hukum.
 - c. Bahan hukum tersier berupa dokumen, makalah, dan sumber-sumber online relevan yang digunakan dalam penelitian ini.

3.3. Prosedur Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan:

1. Studi kepustakaan ialah proses pengumpulan pengetahuan tentang suatu topik dengan membaca, meneliti, mengutip, dan menganalisis karya-karya dari perpustakaan serta undang-undang dan peraturan yang relevan.
2. Studi lapangan ialah melakukan wawancara untuk mendapatkan data mengenai tema yang diangkat penulis.

3.4. Prosedur Pengolahan Data

Prosedur yang dipakai untuk mengolah data, yaitu:

1. **Seleksi Data**

Seleksi data atau pemilihan data ialah proses memilih data yang valid dan memfokuskan kepada perumusan masalah penelitian. Kepastian dan keakuratan data dilakukan dengan menyeleksi sesuai dengan masalah yang diteliti, kemudian dilakukan validasi.

2. **Klasifikasi Data**

Hal ini dilakukan dengan menempatkan data ke dalam kelompok-kelompok tertentu agar memperoleh data yang benar serta sesuai kebutuhan penelitian.

3. Penyusunan Data

Dalam hal ini, hal tersebut dilakukan dengan menyusun fakta-fakta terkait pada subtopik dengan cara yang masuk akal berdasarkan sistematika yang telah ditentukan, yang membantu pemahaman data.

3.5. Analisis Data

Untuk memberikan jawaban terhadap permasalahan yang ada maka data tersebut perlu dianalisis. Pada penelitian ini data dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang dihasilkan dari penelitian dilapangan kedalam bentuk penjelasan dengan cara sistematis sehingga memiliki arti dan dapat dirangkum guna pembahasan pada bab-bab selanjutnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdaasarkan pembahasan yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Penerapan sistem merit di BKPSDM Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur telah menunjukkan kemajuan nyata pada aspek-aspek kunci manajemen ASN, seperti pemecahan persyaratan berdasarkan analisis hasil kerja dan beban kerja, menggunakan mekanisme peninjauan dan seleksi nasional (SSCASN/CAT BKN), dan digitalisasi proses kerja melalui e-kinerja yang terintegrasi dengan SIMPEG. Praktik transparansi, seperti publikasi hasil seleksi *real time* dan tinjauan eksternal (Sipinta), serta meningkatkan legitimasi proses. Semua informasi tentang manajemen ASN telah sangat transparansi mulai dari perencanaan formasi ASN sampai tahap pemberhentian dan pensiun pegawai, hingga data pegawai dan layanan kepegawaian di Kabupaten OKU Timur tersusun rapi dalam website BKPSDM Oku timur yang dapat diakses oleh siapapun. Implementasi tidak sepenuhnya konsisten di semua departemen, masih ada masalah operasional seperti indikator intervensi politik, ketergantungan pada penilai eksternal atau fasilitas untuk menilai, variasi kualitas data antar-penilaian, dan integrasi data yang tidak lengkap. Meritokrasi sebuah sistem yang telah dimulai memiliki potensi untuk meningkatkan profesionalisme birokrasi, namun untuk menerapkan prinsipnya secara menyeluruh dan komprehensif, sistem ini memerlukan infrastruktur, manajemen, kemampuan, dan prosedur teknis.
- 2) Penelitian ini menunjukkan bahwa ada komponen pendukung penting yang dapat digunakan untuk mempercepat penggabungan sistem merit. Faktor-faktor

3) yang mendukung ini termasuk legitimasi kebijakan daerah melalui peraturan bupati dan dokumen renstra BKPSDM; peran koordinasi BKPSDM yang menghubungkan Bagian Organisasi, BPKD, dan Bappeda dalam perencanaan formasi; komitmen untuk transparansi melalui publikasi nilai seleksi; dan adopsi platform digital seperti SIMPEG, e-Kinerja, dan Sipinta, yang memberikan basis data untuk pengawasan dan perencanaan. Infrastruktur digital dan modal kebijakan ini adalah aset strategis yang memungkinkan intervensi perbaikan difokuskan pada aspek operasional dan kapasitas. Faktor yang menghambat implementasi sistem merit seperti keterbatasan anggaran diklat sehingga pelatihan terfragmentasi; belum adanya mekanisme “diklat satu pintu” untuk perencanaan, standarisasi, dan evaluasi diklat; ketergantungan pada fasilitator/fasilitas eksternal untuk asesmen yang membatasi fleksibilitas dan menambah biaya; tekanan politik/intervensi non-teknis; kesenjangan kapasitas penilai dan penyelenggara; kualitas dan kelengkapan data SIMPEG/e-Kinerja yang belum konsisten; prosedur pengaduan dan penyelesaian sengketa yang perlu distandarisasi; serta masalah administratif khususnya pada pengangkatan P3K.

5.2 Saran

- 1) Sebaiknya dilakukan Perbaikan tata kelola administratif serta sistem pengaduan yang responsif termasuk pra-verifikasi dokumen, mekanisme tiket/ SLA, perlindungan pelapor, dan tim peninjau independen, sehingga proses rekrutmen, promosi, dan penyelesaian sengketa menjadi lebih cepat, transparan, dan akuntabel. Implementasi pendekatan terpadu ini diharapkan memperkuat prinsip kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dalam manajemen ASN serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap birokrasi di daerah.
- 2) Sebaiknya terapkan pengendalian ganda (dual-control) dan audit trail digital pada proses yang rawan penyalahgunaan dengan langkah praktis, digitalkan alur kerja utama sehingga setiap tindakan terekam secara permanen; tetapkan batas ambang nilai yang mewajibkan dua pejabat independen memberikan persetujuan tertulis sebelum transaksi dijalankan; wajibkan alasan tertulis dan dokumen pendukung untuk setiap pengecualian; lakukan audit acak bulanan atas transaksi dan publikasikan ringkasan hasil audit untuk transparansi;

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Atbar, S., & Oja, H. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Deviani, E., Yudhi, R. (2022). *Hukum Kepegawaian: Historitas dan Aktualitas Aparatur Sipil Negara*. Bandar Lampung: Pusaka Media.
- Halim, S. H. (2020). *Sistem Merit dalam Perspektif Perbandingan Hukum Kepegawaian Aparatur Sipil Negara*. Yogyakarta: Deepublish.
- Holidin, D., Hariyati, D., & Sunarti, E. S. (2017). *Reformasi Birokrasi dalam Transisi*. Jakarta: Kencana.
- Is, M. S., SHI, M., Budianto, K., & SH, M. S. (2021). *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: Prenada Media.
- Mukhlis, S. (2012). *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: LeutikaPrio.
- Raharjanto, T. (2022). *Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Perspektif Merit Sistem Indonesia*. Sumatera Barat: CV. Azka Pustaka.
- Sawir,M. (2020). “*Birokrasi Pelayanan Publik Konsep,Teori,dan Aplikasi*”. Yogyakarta: Deepublish.
- Tampubolon, M., Simanjuntak, N., & Silalahi, F. (2023). *Birokrasi dan Good Governance*. Jakarta: Global Eksekutif Teknologi.
- Tedi, S. (2017). *Hukum Birokrasi Pemerintahan Kewenangan dan Jabatan*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Thoha, M. (1991). *Prespektif Perilaku Birokrasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Yudhi, R. (2024). *Hukum Kepegawaian*. Bandar Lampung: Justice Publisher.

Peraturan Perundang-Undangan:

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010–2025.

Peraturan Presiden Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Sistem Informasi ASN.

Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 1 Tahun 2018 tentang Pengawasan Pelaksanaan Sistem Merit.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 6 tahun 2022 tentang Peraturan Pelaksana

Peraturan Bupati Nomor 25 Tahun 2023 Tentang Kedudukan tentang ketentuan umum, kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Ogan Komering Ulu Timur.

Peraturan Bupati Ogan Komering Ulu Timur tentang Mutasi dan Promosi di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Jurnal:

Endang Komara. (2019), “Kompetensi profesional pegawai ASN(aparatur sipil negara) di Indonesia”, *Jurnal Indonesia untuk kajian pendidikan*, Vol. 4 No. 2

Firdaus, I. (2021). Analisa Kebijakan Penerapan Sistem Merit Dalam Penempatan Lulusan Politeknik Ilmu Pemasyarakatan Dan Politeknik Imigrasi. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(2).

Harahap, N. A. (2016). Penguatan Kedudukan Dan Peran Komisi Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Panorama Hukum*, 1(2).

Insan Firdaus, (2021) “Analisis kebijakan penerapan sistem merit dalam penempatan lulusan politeknik ilmu pemasyarakatan dan politeknik imigrasi”, *Jurnal ilmiah kebijakan hukum*, Vol. 15 No. 2.

- Ishak, T., & Nurmayana, N. (2018). Peran Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia (Bpsdm) Kota Lhokseumawe terhadap Kinerjapegawai Negeri Sipil. *Asia-Pacific Journal of Public Policy*, 4(2).
- Ismail (2019), “Merit System Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara”, Vol. 10 No. 1.
- Komara, E. (2019). Kompetensi profesional pegawai asn (aparatur sipil negara) di indonesia. *Mimbar Pendidikan*, 4(1).
- Lastiwi, D. T., & Suryono, F. (2022). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dan Arah Kebijakannya: (Sebuah Literature Review). *Nusantara Innovation Journal*, 1(1).
- Mandashari, E., Ismail, I., & Sore, U. B. (2024). Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Pada Pemerintah Kota Makassar. *Paradigma Journal of Administration*, 2(2).
- Maysura, N. A. (2025). Peran Sistem Merit dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tantangan dan Solusi dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara: Peran Sistem Merit dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tantangan dan Solusi dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara. Mendapo: *Journal of Administrative Law*, 6(1).
- Nurmalita Ayu H, (2016) “Penguatan Kedudukan dan Peran Komisi Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi”, *Jurnal Panorama Hukum*, Vol. 1 No. 2
- Pasiak, P. (2020). 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*, 8(2).
- Saputra, T. D. (2023). Efektifitas Penerapan Sistem Merit dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum dan Ham Republik Indonesia). Syntax Literate; *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(3).
- Suryanto, A., & Darto, M. (2020). Penerapan kebijakan sistem merit: praktik terbaik di lembaga administrasi negara. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3).
- Susana (2022), Penerapan Merit Sistem Pada Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai Tahun 2019. *Jurnal Niara*, 15(1).
- Wishesa, D. I. (2019). Kewenangan Komisi Aparatur Sipil Negara Dalam Pengawasan Sistem Merit (*Doctoral dissertation*, UNIVERSITAS AIRLANGGA).

Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*, 15(3).

Indriyani Anita,DKK (2024), “Urgensi Penetapan Kebutuhan ASN Untuk Menghindari Permasalah Yang Timbul”, *Jurnal Hukum Pendidikan dan Sosial Humaniora*, Vol. 1 (5),

Blasius Waluyo Sejati 2021, “Efktivitas Penerapan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Melalui Pola Satu Pintu pada BPSDM Provinsi Papua”, *Jurnal Widya Iswara Indonesia*, Vol. 2 (4).

Wijaya dan Harsono 2024, “Manajemen sistem merit dalam pengelolaan sumber daya manusia di kota yogyakarta”, *Journal Of Public Policy and Administration Research*, Vol. 2

Website:

<https://www.medcom.id/pendidikan/news-pendidikan/JKRdop8b-pakar-ungkap-dampak-penghapusan-kasn-terhadap-sistem-merit>. Diakses pada tanggal 12 Juli 2025.

<https://www.metrosumatera.com/anugerah-meritokrasi-tahun-2023-pemkab-oku-timur-raih-2-penghargaan-dari-kasn/>. Diakses pada 13 Mei 2025.

Kompas.com dengan judul "*Eks Ketua Bawaslu OKU Timur Jadi Tersangka Kasus Dugaan Korupsi Hibah Pilkada*", https://regional.kompas.com/read/2024/08/30/200609378/eks-ketua-bawaslu-oku-timur-jadi-tersangka-kasus-dugaan-korupsi-hibah?lgn_method=google&google_btn=onetap. Diakses pada 13 Mei 2025.

Meritopedia.kasn.go.id, Sistem Merit dalam Manajemen ASN, <https://meritopedia.kasn.go.id/tentang-sistem-merit>, diakses pada 13 mei 2025

Menpan.go.id, “Hadapi VUCA Era, Kementerian PANRB Bagikan Rencana Strategi Reformasi Birokrasi 2025-2045 di Konferensi Internasional”, <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/hadapi-vuca-era-kementerian-panrb-bagikan-rencana-strategi-reformasi-birokrasi-2025-2045-di-konferensi-internasional>. Diakses pada 13 Mei 2025

<https://bkpsdm.okutimurkab.go.id/SAKIP>, diakses pada 16 Oktober 2025.
<https://www.rmolsumsel.id/diduga-jadi-korban-kkn-honorar-oku-timur-gugat-pembatalan-kelulusan-pppk>, diakses pada tanggal 12 Oktober 2025.