

STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM MERIT DALAM MUTASI PELAKSANA PADA DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT

Sofi Adyta Dewi

Program Magister Administrasi dan Kebijakan Publik, Universitas Pasundan Bandung
Pembimbing

ABSTRAK

Penerapan sistem merit merupakan salah satu upaya untuk mewujudkan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, objektif dan berbasis kompetensi. Namun demikian, implementasi sistem merit dalam mutasi pelaksana masih menghadapi berbagai kendala yang berpotensi mempengaruhi efektivitas pelaksanaannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi sistem merit, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta merumuskan strategi implementasi sistem merit dalam mutasi pelaksana pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis implementasi kebijakan menggunakan teori George C. Edward III yang meliputi dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Selanjutnya, analisis SWOT digunakan untuk merumuskan strategi implementasi sistem merit.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem merit pada mutasi jabatan pelaksana telah dilaksanakan berdasarkan prinsip sistem merit dan didukung oleh regulasi, sistem informasi, serta mekanisme pelaksanaan mutasi yang telah ditetapkan. Namun demikian, masih terdapat beberapa kendala, antara lain belum meratanya pemahaman mengenai sistem merit, kompetensi pengelola kepegawaian yang perlu ditingkatkan, pemanfaatan sistem informasi yang belum optimal, sinkronisasi data kepegawaian yang belum sepenuhnya terintegrasi, serta adanya budaya senioritas dan resistensi terhadap kebijakan mutasi. Berdasarkan hasil analisis SWOT, implementasi sistem merit berada pada Kuadran I (*Strengths–Opportunities*), sehingga strategi yang direkomendasikan meliputi optimalisasi pemanfaatan SIAP Jabar, pemanfaatan regulasi sistem merit dan komitmen pimpinan, optimalisasi dukungan Badan Kepegawaian Daerah, optimalisasi penggunaan data kepegawaian, serta pemanfaatan reformasi birokrasi.

Kata Kunci: Sistem Merit, Mutasi Jabatan Pelaksana, ASN, Implementasi Kebijakan, SWOT.

ABSTRAK

Palaksanaan sistem merit mangrupa salah sahiji upaya pikeun ngawujudkeun manajemen Aparatur Sipil Nagara (ASN) anu profésional, obyéktif, sarta dumasar kana kompeténsi. Sanajan kitu, dina prakna palaksanaan sistem merit dina mutasi jabatan palaksana masih nyanghareupan rupa-rupa pasualan anu bisa mangaruhan kana éféktivitas palaksanaanna. Ieu panalungtikan miboga tujuan pikeun nganalisis palaksanaan sistem merit, ngaidéntifikasi pasualan anu karandapan, sarta nyusun strategi palaksanaan sistem merit dina mutasi jabatan palaksana di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Metode anu digunakeun nyaeta metode panalungtikan kualitatif kalayan pendekatan déskriptif. Pangumpulan data dilaksanakeun ngaliwatan wawancara, observasi, jeung studi dokuméntasi. Analisis implementasi kawijakan ngagunakeun tiori George C. Edward III anu ngawengku diménsi komunikasi, sumber daya, disposisi, jeung struktur birokrasi. Satuluyna, analisis SWOT digunakeun pikeun nyusun strategi implementasi sistem merit

Hasil panalungtikan nunjukkeun yén palaksanaan sistem merit dina mutasi jabatan palaksana geus lumangsung dumasar kana prinsip sistem merit sarta dirojong ku régulasi, sistem informasi, jeung mékanisme mutasi anu geus ditangtukeun. Sanajan kitu, masih kapanggih sababaraha pasualan, di antarana can meratana pamahaman ngeunaan sistem merit, kompeténsi pangelola kapegawaian anu masih perlu ditingkatkeun, pamakéan sistem informasi anu can optimal, sinkronisasi data kapegawaian anu can ngahiji sacara sampurna, ogé masih ayana budaya senioritas jeung résistansi kana kawijakan mutasi. Dumasar kana hasil analisis SWOT, posisi implementasi sistem merit aya dina Kuadran I (*Strengths–Opportunities*), ku kituna stratégi anu disarankeun ngawengku optimalisasi pamakéan SIAP Jabar, pamanfaatan régulasi sistem merit jeung komitmen pimpinan, optimalisasi rojongan Badan Kepegawaian Daerah, Optimalisasi pamakean data kapegawaian, arta pamanfaatan reformasi birokrasi.

Kata Kunci: Sistem Merit, Mutasi Jabatan Palaksana, ASN, Implementasi Kawijakan, SWOT.

ABSTRACT

The implementation of a merit system is one of the efforts to establish professional, objective, and competency-based Civil Service (ASN) management. However, the implementation of the merit system in staff position transfers still faces various challenges that may affect its effectiveness. This study aims to analyze the implementation of the merit system, identify the obstacles encountered, and formulate implementation strategies for the merit system in staff position transfers at the West Java Provincial Education Office.

This study employed a qualitative research method with a descriptive approach. Data were collected through interviews, observations, and document studies. Policy implementation was analyzed using George C. Edward III's theory, which consists of communication, resources,

disposition, and bureaucratic structure dimensions. Furthermore, SWOT analysis was used to formulate implementation strategies.

The results indicate that the implementation of the merit system in staff position transfers has been carried out based on merit principles and supported by regulations, information systems, and established transfer mechanisms. Nevertheless, several obstacles remain, including uneven understanding of the merit system, limited competency among personnel administrators, suboptimal utilization of information systems, incomplete integration of personnel data, as well as seniority culture and resistance to transfer policies. Based on the SWOT analysis, the implementation of the merit system is positioned in Quadrant I (Strengths–Opportunities). Therefore, the recommended strategies include optimizing the use of SIAP Jabar, strengthening merit system regulations and leadership commitment, optimizing support from the Regional Civil Service Agency, improving the utilization of personnel data and leveraging bureaucratic reform initiatives.

Keywords: Merit System, Staff Position Transfer, Civil Servants, Policy Implementation, SWOT.

1. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi menempatkan sistem merit sebagai fondasi utama dalam pengelolaan ASN. Sistem merit merupakan kebijakan manajemen ASN yang dilaksanakan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa membedakan latar belakang politik, suku, agama, ras maupun faktor non kompetensi lainnya. Melalui penerapan sistem merit diharapkan tercipta birokrasi yang profesional, beintegritas, serta mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Pemerintah Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu pemerintah daerah yang memperoleh penilaian Sangat Baik dalam penerapan sistem merit. Namun demikian, kondisi tersebut belum sepenuhnya mencerminkan implementasi sistem merit pada seluruh aspek manajemen ASN, khususnya dalam mutasi jabatan pelaksana. Penelitian menemukan masih adanya kecenderungan bahwa pertimbangan senioritas, kepangkatan, dan faktor non kompetensi masih mempengaruhi proses mutasi, terutama pada mutasi berjenjang menuju kelas jabatan pelaksana yang lebih tinggi. Kondisi tersebut berpotensi mengurangi objektivitas penempatan pegawai sehingga prinsip *the right man on the right place* belum sepenuhnya terwujud. Latar belakang penelitian ini menjelaskan pentingnya sistem merit, keadaan ASN pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, serta penelitian pada mutasi jabatan pelaksana.

Berdasarkan kondisi tersebut penelitian bertujuan untuk (1) menganalisis implementasi sistem merit dalam mutasi pelaksana (2) mengidentifikasi kendala implementasi (3) merumuskan strategi implementasi sistem merit yang lebih optimal.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edrward III yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh empat dimenti utama yaitu (1) komunikasi (2) sumber daya (3) disposisi (4) struktur birokrasi.

Selain itu penelitian menggunakan sistem merit sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ASN serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 mengenai Manajemen PNS. Untuk merumuskan strategi digunakan analisis SWOT sehingga mampu mengidentifikasi faktor internal maupun eksternal organisasi. Kajian pustaka juga mengulas peneltian terdahulu, konsep administrasi publik, kebijakan publik, MSDM, sistem merit, mutasi, kompetensi, serta analisis SWOT sebagai dasar konseptual penelitian.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk menganalisis implementasi kebijakan sistem merit dalam mutasi jabatan pelaksana pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman secara mendalam mengenai pelaksanaan kebijakan berdasarkan kondisi empiris di lapangan, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan maupun kendala implementasinya. Objek penelitian di fokuskan pada implementasi sistem merit dalam mutasi jabatan pelaksana di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan mutasi ASN meliputi pejabat fungsional, pengelola kepegawaian, dan pelaksana pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data bertujuan memperoleh informasi yang komprehensif serta meningkatkan keabsahan data melalui triangulasi.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles and Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Analisis implementasi kebijakan dilakukan dengan menggunakan teori George C. Edward III yang mencakup empat dimensi yaitu Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi dan Struktur Birokrasi, sebagai kerangka untuk menilai implementasi sistem merit dalam mutasi jabatan pelaksana.

Selanjutnya perumusan strategi dilakukan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) melalui identifikasi faktor internal dan eksternal organisasi yang kemudian dianalisis menggunakan matriks IFAS dan EFAS. Hasil analisis tersebut digunakan untuk menentukan posisi organisasi dalam kuadran SWOT dan merumuskan strategi implementasi sistem merit yang sesuai dengan kondisi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

4. HASIL PEMBAHASAN

4.1. Implementasi Sistem Merit

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum penerapan sistem merit telah berjalan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan didukung oleh komitmen

organisasi dalam mewujudkan manajemen ASN yang profesional, namun demikian masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperkuat agar implementasi dapat berjalan optimal dan konsisten. Pembahasan setiap dimensi diuraikan sebagai berikut:

1) Komunikasi

Implementasi kebijakan telah diawali melalui sosialisasi regulasi oleh Badan Kepegawaian Daerah kepada perangkat daerah. Informasi mengenai sistem merit telah disampaikan melalui berbagai media dan forum koordinasi sehingga seluruh perangkat daerah memperoleh pemahaman mengenai mekanisme mutasi berbasis merit. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman pegawai terhadap substansi sistem merit masih belum merata. Sebagian besar pegawai memahami sistem merit hanya sebagai pemenuhan persyaratan administratif, sedangkan pemahaman mengenai penempatan pegawai berdasarkan kompetensi masih belum optimal. Kondisi tersebut menyebabkan implementasi kebijakan belum sepenuhnya berjalan sesuai tujuan reformasi birokrasi.

2) Sumber Daya

Pelaksanaan sistem merit didukung oleh berbagai sumber daya, baik berupa regulasi maupun pemanfaatan teknologi informasi. Sistem informasi seperti SIAP Jabar dan SIASN telah digunakan sebagai pendukung pengelolaan data kepegawaian dan proses mutasi. Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa integrasi data antar sistem belum berjalan secara optimal. Sinkronisasi informasi kompetensi, riwayat jabatan dan kebutuhan organisasi masih memerlukan penyempurnaan sehingga proses pengambilan keputusan belum sepenuhnya berbasis data yang terintegrasi.

3) Disposisi

Komitmen pimpinan dan pengelola kepegawaian menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi sistem merit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan memiliki komitmen yang baik dalam mendukung penerapan kebijakan serta mendorong pelaksanaan mutasi yang lebih objektif. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan adanya budaya senioritas dan pertimbangan non teknis yang mempengaruhi proses mutasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perubahan budaya organisasi masih menjadi tantangan dalam mewujudkan sistem merit secara menyeluruh.

4) Struktur Birokrasi

Dari sisi struktur birokrasi, Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah memiliki regulasi, standar operasional prosedur (SOP), serta mekanisme koordinasi yang menjadi pedoman pelaksanaan mutasi, namun masih diperlukan penguatan terutama pada aspek monitoring, evaluasi serta konsistensi penerapan SOP agar seluruh proses mutasi benar-benar dilaksanakan berdasarkan prinsip merit.

4.2. Kendala Penerapan Sistem Merit

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem merit dalam mutasi jabatan pelaksana di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat masih menghadapi beberapa kendala

yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaannya. Kendala tersebut tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis, tetapi juga mencakup aspek sumber daya manusia, sistem informasi dan budaya organisasi yang saling berkaitan dalam proses implementasi kebijakan.

Kendala pertama adalah belum meratanya pemahaman mengenai konsep sistem merit di kalangan aparatur. Meskipun sosialisasi kebijakan telah dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah, pemahaman sebagai pegawai masih terbatas pada aspek administratif, sehingga prinsip penempatan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja belum sepenuhnya dipahami secara utuh. Kondisi ini menyebabkan implementasi sistem merit belum diterapkan secara konsisten.

Selain itu, kompetensi pengelola kepegawaian juga menjadi tantangan dalam pelaksanaan sistem merit. Pengelola kepegawaian masih memerlukan peningkatan kapasitas, khususnya dalam melakukan pemetaan kompetensi, analisis jabatan, analisis beban kerja, serta pemanfaatan data kepegawaian sebagai dasar pengambilan keputusan. Keterbatasan tersebut berdampak pada belum optimalnya penerapan prinsip objektivitas dalam proses mutasi pegawai.

Kendala berikutnya berkaitan dengan pemanfaatan sistem informasi kepegawaian, walaupun telah tersedia aplikasi SIAP Jabar dan SIASN sebagai pendukung manajemen ASN, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi data antar sistem belum sepenuhnya berjalan baik. Sinkronisasi data kompetensi, riwayat jabatan dan informasi kepegawaian masih memerlukan penyempurnaan sehingga proses pengambilan keputusan belum sepenuhnya didasarkan pada data yang terintegrasi dan mutakhir.

Di samping kendala teknis tersebut, penelitian juga menemukan adanya faktor budaya organisasi yang masih mempengaruhi implementasi sistem merit. Budaya senioritas dan resistensi terhadap perubahan masih menjadi tantangan dalam mewujudkan penempatan pegawai yang sepenuhnya berbasis kompetensi.

4.3. Analisis SWOT

Berdasarkan identifikasi faktor internal dan eksternal, implementasi sistem merit berada pada kuadran I (*Strengths-Opportunities*), yang menunjukkan bahwa organisasi memiliki kekuatan internal yang besar serta peluang eksternal yang mendukung pengembangan sistem merit. Faktor kekuatannya meliputi, dukungan regulasi yang kuat, komitmen pimpinan, tersedianya sistem informasi kepegawaian, dukungan BKD, ketersediaan data kepegawaian. Sementara peluang eksternal terdiri atas, kebijakan nasional mengenai sistem merit, perkembangan teknologi informasi, reformasi birokrasi, pengembangan manajemen talenta ASN, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Di sisi lain masih terdapat kelemahan berupa keterbatasan kompetensi pengelola kepegawaian, pemanfaatan sistem informasi yang belum optimal, dan belum terintegrasinya data kompetensi pegawai. Ancaman utama berasal dari budaya senioritas, resistensi terhadap perubahan, serta pengaruh faktor non objektif dalam proses mutasi.

4.4. Strategi Penerapan Sistem Merit

Berdasarkan hasil analisis SWOT, implementasi sistem merit dalam mutasi jabatan pelaksana di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat berada pada Kuadran I (*Strengths-Opportunities*), yang menunjukkan bahwa organisasi memiliki kekuatan internal yang mampu dimanfaatkan untuk meraih peluang eksternal. Posisi tersebut mengindikasikan bahwa strategi yang paling tepat adalah strategi agresif (*growth oriented strategy*), yaitu memaksimalkan kekuatan organisasi untuk mempercepat implementasi sistem merit secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Strategi utama yang direkomendasikan dalam penelitian ini adalah penguatan implementasi sistem merit melalui optimalisasi pemanfaatan sistem informasi kepegawaian, khususnya SIAP Jabar sebagai basis pengambilan keputusan dalam proses mutasi. Penguatan tersebut perlu didukung oleh integrasi data kepegawaian yang lebih komprehensif agar informasi mengenai kompetensi, kinerja, kualifikasi dan riwayat jabatan dapat dimanfaatkan secara optimal.

Kemudian, peningkatan kapasitas sumber daya manusia menjadi strategi yang tidak kalah penting. Kompetensi pengelola kepegawaian perlu diperkuat melalui pengembangan kemampuan dalam pemetaan kompetensi, analisis jabatan serta pengelolaan manajemen talenta sehingga proses mutasi tidak lagi hanya berorientasi pada pemenuhan persyaratan administratif, tetapi benar-benar didasarkan pada kebutuhan organisasi dan kompetensi pegawai.

Secara keseluruhan strategi implementasi yang dihasilkan dalam penelitian ini menekankan bahwa keberhasilan sistem merit tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan regulasi, tetapi juga oleh sinergi antara pemanfaatan teknologi informasi, peningkatan kualitas sumber daya manusia, penguatan komitmen organisasi, dan pembangunan budaya kerja berbasis merit.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi telah dilaksanakan sesuai prinsip manajemen ASN dan didukung oleh regulasi, komitmen pimpinan, serta pemanfaatan sistem informasi kepegawaian. Namun demikian, implementasinya belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat beberapa kendala antara lain belum meratanya pemahaman mengenai sistem merit, kompetensi pengelola kepegawaian yang perlu ditingkatkan, pemanfaatan dan integrasi sistem informasi yang belum optimal, serta masih adanya budaya senioritas dan resistensi terhadap perubahan.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa implementasi sistem merit berada pada Kuadran I (*Strengths-Opportunities*) sehingga strategi yang direkomendasikan adalah memanfaatkan kekuatan organisasi untuk menangkap peluang yang tersedia. Strategi tersebut diarahkan pada optimalisasi sistem informasi kepegawaian, penguatan kapasitas

sumber daya manusia, peningkatan integrasi data kepegawaian, serta penguatan komitmen organisasi dalam menerapkan prinsip objektivitas, transparansi, dan berbasis kompetensi.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat perlu memperkuat implementasi sistem merit melalui peningkatan kompetensi pengelola kepegawaian, optimalisasi pemanfaatan dan integrasi sistem informasi kepegawaian, serta penyempurnaan pemetaan kompetensi ASN sebagai dasar pengambilan keputusan mutasi. Selain itu diperlukan penguatan komitmen seluruh pemangku kepentingan untuk membangun budaya organisasi yang lebih profesional, objektif dan berbasis merit.

Dari sisi akademis, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian mengenai implementasi sistem merit pada ruang lingkup yang lebih luas, misalnya pada seluruh perangkat daerah atau melalui pendekatan kuantitatif maupun mixed methods, sehingga diperoleh gambar yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit dalam manajemen ASN.