



## Implementasi Kebijakan Merit Sistem dalam Promosi di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Gorontalo

### *Implementation of the Merit System Policy in Promotion at the Gorontalo City Education and Training Personnel Agency*

Nandar Alfian Gani<sup>1\*</sup>, Muhamad Reza Tjokra<sup>2</sup>, Sarfan Tabo<sup>3</sup>, Muten S Nuna<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universitas Nahdlatul Ulama Gorontalo, Gorontalo, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Nahdlatul Ulama Gorontalo, Gorontalo, Indonesia

<sup>3</sup>Universitas Gorontalo, Gorontalo, Indonesia

<sup>4</sup>Universitas Gorontalo, Gorontalo, Indonesia

✉ [nandargani02@gmail.com](mailto:nandargani02@gmail.com)

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi kebijakan Sistem Merit dalam proses promosi pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Gorontalo, khususnya ditinjau dari aspek perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Sistem Merit merupakan prinsip pengelolaan kepegawaian yang berbasis pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai, sehingga diharapkan menghasilkan promosi yang objektif dan adil. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor BKPP Kota Gorontalo yang berlokasi di Jalan 23 Januari, Kelurahan Biawao, Kecamatan Kota Selatan, Kota Gorontalo, Provinsi Gorontalo. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi, wawancara mendalam dengan aparatur dan pemangku kepentingan terkait, serta studi dokumentasi terhadap kebijakan dan prosedur promosi pegawai. Data dianalisis dengan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan gambaran mendalam terhadap pelaksanaan kebijakan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan promosi di lingkungan BKPP Kota Gorontalo belum sepenuhnya mengacu pada prinsip Sistem Merit. Berdasarkan teori implementasi kebijakan dari George C. Edward III yang mencakup variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, ditemukan bahwa terdapat sejumlah kendala. Salah satu kelemahan utama adalah belum tersusunnya Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang seharusnya menjadi acuan dalam promosi. Selain itu, tidak adanya proses asesmen dalam menilai kompetensi pegawai menjadi hambatan dalam pelaksanaan promosi yang objektif dan transparan. Hal ini menunjukkan perlunya perbaikan kebijakan promosi agar sejalan dengan prinsip meritokrasi.

**Kata Kunci:** BKPP of Gorontalo City; Policy Implementation; Promotion; Merit System

**Abstract:** The purpose of this study was to determine the implementation of the Merit System policy in the employee promotion process at the Gorontalo City Education and Training Personnel Agency (BKPP), especially in terms of planning, implementation, and assessment aspects. The Merit System is a personnel management principle based on employee qualifications, competencies, and performance, so that it is expected to produce objective and fair promotions. This study was conducted at the Gorontalo City BKPP Office located on Jalan 23 Januari, Biawao Village, South City District, Gorontalo City, Gorontalo Province. Data collection techniques used included observation, in-depth interviews with related officials and stakeholders, and documentation studies of employee promotion policies and procedures. Data were analyzed using a qualitative approach to obtain an in-depth picture of the implementation of the policy. The results of the study indicate that the implementation of the promotion policy in the Gorontalo City BKPP environment has not fully referred to the Merit System principle. Based on the theory of policy implementation by George C. Edward III which includes variables of communication, resources, disposition, and bureaucratic structure, it was found that there were a number of obstacles. One of the main weaknesses is the lack of a Job Competency Standard (SKJ) that should be a reference for promotions. In addition, the absence of an assessment process in assessing employee competency is an obstacle to implementing objective and transparent promotions. This shows the need for improvement in promotion policies to be in line with the principle of meritocracy.

**Keywords:** BKPP of Gorontalo City; Policy Implementation; Promotion; Merit System

DOI: 10.56338/jemil.v5i1.8219

Received: 29 Jul, 2025

Revised: 04 Jan, 2026

Accepted: 22 Feb, 2026

Publish: 28 Feb, 2026

Publisher: Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Palu

## **PENDAHULUAN**

Pembenahan aparatur sipil negara menjadi prioritas utama reformasi administrasi publik di berbagai negara, termasuk Indonesia. Tuntutan peningkatan kinerja ASN semakin besar jika dikaitkan dengan upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas kinerja ASN. Pentingnya kualitas karyawan tidak dapat dilebih-lebihkan. Ini adalah bagian penting dari misi pemerintah untuk mencapai tujuan negara dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Kajian tentang birokrasi pemerintah masih menarik, karena keunikan kondisi dan isu publik yang melingkupinya (Kristiono et al. 2025).

Ketua KASN dalam hal ini yang menjadi tumpuan pelaksanaan sistem merit yang ada di Indonesia menyampaikan bahwa Kota Gorontalo menjadi salah satu yang masuk dalam Zona Kuning netralitas ASN, kendalanya dalam pengimplementasian sistem merit karena tidak adanya manajemen talenta yang diterapkan sebagai parameter Objektif menjadi kendala dalam pengimplementasian sistem merit yang objektif. Jika melihat proses yang berlangsung hanya benar-benar dijalankan pada taraf JPT sedangkan dibawahnya tidak, dan hanya menjadi aturan formal saja dan ini juga bisa menjadi kerawanan dalam melakukan implementasi Sistem Merit dalam hal ini promosi dan mutasi. Mengingat keterkaitan Promosi hal pokok dalam Netralitas ASN itu sendiri. Jika mengacu pada Merit sistem pada aspek promosi diwujudkan dalam bentuk kebijakan yang objektif dan transparan didasarkan pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan Talent Pool. Salah satu bentuk kebijakan tersebut adalah pengisian JPT melalui seleksi terbuka. Melalui seleksi terbuka diharapkan dapat menghasilkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan sesuai kebutuhan organisasi, mengatasi spoil system dan jual beli jabatan, serta memberikan kesempatan bagi semua pegawai untuk berkompetisi (Ridwan 2024).

Melihat dari (RPJMD Kota Gorontalo 2019-2024) upaya menjamin tercapainya sasaran pembangunan baik jangka pendek, menengah maupun jangka Panjang adalah dengan meningkatkannya kualitas terkelola pemerintahan. Didalam RPJMD Kota Gorontalo juga menjanjikan untuk mendorong pelaksanaan reformasi birokrasi berdasarkan Road Map reformasi birokrasi yang telah disusun menjadi acuan pemerintah dan seluruh SKPD dalam menjabarkan rencana aksinya. Tujuan dari pelaksanaan promosi jabatan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2009:113) yaitu diantaranya: 1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi. 2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar. 3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan realisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur (Saputra 2023).

penelitian ini mempunyai tempat atau lokasi Di BKPP (Badan Pendidikan dan Pelatihan) Kota Gorontalo. BKPP (Balai Pendidikan dan Pelatihan) Kota Gorontalo menjadi pusat informasi sekaligus Implementor yang paling berkaitan dengan Implementasi Merit sistem itu sendiri. dalam wawancara peneliti dengan kepala BKPP Kota Gorontalo dikatakan bahwa ada jabatan yang di tempatkan terlebih dahulu lalu di berikan pelatihan Oleh BKPP Kota Gorontalo ditambah juga karena tidak adanya Manajemen talenta sebagai parameter menjadikan sistem merit sebagai mana yang dimaksud bersifat objektif dan transparan menjadikan hanya sekedar formalitas saja untuk melaksanakan promosi dan karena pemangku kekuasaan tertinggi juga berada pada kepala daerah Karna hal inilah yang menjadi acuan kenapa peneliti mengambil lokus penelitian di BKPP Kota Gorontalo.

Penelitian terdahulu menyangkut Implementasi sistem merit pada aparatur sipil negara di Indonesia Anggita Chariah, Ariski S, Agus Nugroho, dan Adi Suhariyant (2020). Fokus penelitian, dipaparkan pelaksanaan serta beberapa fenomena penerapan sistem merit pada ASN di Indonesia saat ini dari awal proses seleksi dan rekrutmen, penempatan ASN hingga penerapan sistem merit. Data dianalisis menggunakan teknik analisis data kualitatif, yakni *descriptive phenomenological analysis*. Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa hal yang direkomendasikan yakni urgensi dari pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) terhadap implementasi sistem merit perlu ditingkatkan dan didukung kontrol independen dari elemen masyarakat lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari sedini mungkin berbagai bentuk penyimpangan dalam seleksi pegawai aparatur negara. Kesadaran tentang sistem merit sebagai kunci keberhasilan dalam penerimaan pegawai ASN perlu ditingkatkan untuk mencapai hasil yang optimal. Peningkatan kompetensi ASN memerlukan komitmen bersama dari unit organisasi untuk mendukung

suksesnya pendalaman pengetahuan melalui inovasi digital (blended learning) yang juga penting untuk diimplementasikan, baik dalam lingkup pemerintahan pusat maupun daerah. Sejalan dengan itu, perlunya perbaikan internal pemerintah di era industri 4.0 saat ini perlu menerapkan strategi jangka panjang mengenai tata kelola pemerintahan yang dinamis (dynamic governance), yaitu kemampuan birokrasi untuk lebih adaptif dan progresif perlu ditingkatkan melalui tiga cara yakni think ahead, think again, serta think across untuk membangun sistem merit di tata kelola pemerintahan yang baik (Hamim 2024).

Tujuan dari penelitian adalah Untuk mengetahui implementasi kebijakan promosi di BKPP kota Gorontalo di tinjau dari Aspek perencanaan, pelaksanaan hingga penilaian promosi dengan demikian, penelitian ini bisa berdampak baik bagi BKPP kota Gorontalo dalam aspek Implementasi Kebijakan Sistem Merit dengan Memfokuskan Pada Promosi yang dilakukan BKPP Kota Gorontalo (Annafi and Zendrato n.d.).

## **METODE**

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Dalam pembahasan Menurut Sugiyono (2009:29) metode deskriptif dengan analisis kualitatif yaitu metode yang berfungsi untuk menggambarkan atau memberikan gambaran tentang kesimpulan yang berlaku untuk masyarakat umum. Artinya penelitian bertujuan untuk mendapatkan gambaran dan cara memahami implementasi kebijakan sistem merit dalam promosi di BKPP Kota Gorontalo berdasarkan topik masalah yang dibahas.

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah Penelitian Deskriptif Kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif adalah jenis penelitian yang mengamati dan menangkap secara faktual dan aktual dunia nyata dan mengkaji perilaku individu, kelompok dan pengalaman mereka sehari-hari, serta mempelajari, menerangkan, atau menginterpretasi suatu kasus dalam konteksnya secara natural tanpa adanya intervensi dari pihak luar.

Dalam melaksanakan penelitian ini, tipe penelitian yang digunakan adalah deskriptif, Suatu penelitian deskriptif dimaksudkan untuk memberikan data yang seteliti mungkin tentang suatu keadaan atau gejala-gejala lainnya. Sebagaimana menurut Nawawi (1990:64), bahwa metode deskriptif yaitu metode penelitian yang memusatkan perhatian pada masalah-masalah atau fenomena yang ada pada saat penelitian dilakukan atau masalah yang bersifat aktual, kemudian menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya diiringi dengan interpretasi yang rasional dan akurat. Dengan penelitian deskriptif ini dimaksudkan untuk memberi gambaran yang sejelas-jelasnya tentang implementasi kebijakan sistem merit dalam promosi di BKPP kota Gorontalo.

Teknik pengumpulan data yang di pakai yaitu antara lain: Teknik observasi, Teknik observasi menurut Purhantara (2010) adalah pengamatan peneliti terhadap objek penelitiannya. Metode observasi dapat menghasilkan data yang lebih detail tentang perilaku (subyek), objek atau kejadian (objects). Teknik observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi terselubung yaitu mengamati peristiwa atau perilaku yang terjadi dilokasi penelitian tanpa sepengetahuan informan. Cara pengumpul datanya yaitu pedoman pengamatan. Melakukan observasi dan penelitian di lapangan terhadap implementasi kebijakan Promosi mutasi dan penghambat implementasi kebijakan dalam Promosi dan Mutasi di BKPP Kota Gorontalo. Teknik Wawancara(interview), Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan metode survei yang menggunakan pertanyaan lisan untuk subjek penelitian (Indriantoro dan Supomo 2012:152). Wawancara dilakukan dengan menyusun pertanyaan berupa pedoman wawancara. Peneliti melakukan wawancara dengan pegawai yang berada di kantor BKPP kota Gorontalo. Selama proses wawancara pertanyaan-pertanyaan diminta untuk dikembangkan untuk menggali lebih jauh tanggapan responden. Cara pengumpulan data ialah pedoman wawancara. Melakukan wawancara dengan narasumber terkait. Wawancara akan dilakukan dengan menggunakan alat perekam untuk memastikan rekaman semua informasi penting yang diungkapkan oleh narasumber penelitian. Teknik Dokumentasi, Herdiansyah (2012:143) mengemukakan dokumentasi sebagai metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen yang dihasilkan oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek. Cara pengumpulan datanya yaitu formulir pendaftaran dokumen. Metode ini di gunakan untuk mengumpulkan informasi yang disajikan dalam bentuk dokumen, seperti kebijakan tertulis, mekanisme dan prosedur atau keterangan lainnya yang terkait Implementasi Kebijakan sistem merit dalam Promosi di BKPP kota Gorontalo.

Teknik Analisis Data dalam penelitian ini adalah deskripsi dari informan atas pernyataan atau pandangannya, yang kemudian mereka temukan dalam bentuk diskusi, yaitu diskusi antara temuan data dan

teori yang digunakan. Bukti di kumpulkan dan dianalisis setiap kali mereka meninggalkan lapangan. Menurut Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2010) kegiatan dalam analisis data adalah reduksi data, visualisasi data, dan penarikan/verifikasi kesimpulan. Dimana proses pengumpulan, reduksi dataa dan verifikasi/penyimpulan dataa merupakan proses siklis yang berlangsung secara simultan dan saling berinteraksi. Secara konsisten, teknik analisis data dilakukan melalui tahapan sebagai berikut: Reduksi data dilakukan melalui proses seleksi, di fokuskan pada penyederhanaan, abstraksi dan transformasi data yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data adalah suatu bentuk analisis untuk menyaring, mengklasifikasikan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sehingga dapat ditarik kesimpulan serta di verifikasi. Presentasi data. Dalam kegiatan ini disajikan kumpulan informasi yang menawarkan kemungkinan untuk menarik kesimpulan serta bertindak. Penyajian dilakukan dalam bentuk tabel dan grafik. Menarik kesimpulan atau cek. Penarikan kesimpulan yaitu upaya untuk menemukan makna dari fakta yang direkam mengenai pola kemungkinan penjelasan konfigurasi, jalur kausal dan preposisi. Kegiatan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan yang terjalin sebelum dan setelah pengumpulan data dalam bentuk paralel (Hasibuan et al. 2022)

## **HASIL PEMBAHASAN**

### **Faktor-Faktor Penentu Implementasi Kebijakan sistem merit dalam Promosi di BKPP Kota Gorontalo Komunikasi**

Menurut Edward III dalam Widodo (2008 :97), komunikasi diartikan sebagai “proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan”. Informasi mengenai kebijakan publik menurut Edward III dalam Widodo (2008:97) perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui apa yang harus mereka persiapkan dan lakukan untuk menjalankan kebijakan tersebut sehingga tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hal proses promosi berbasis sistem merit yang mengikuti klasifikasi, kompetensi dan kinerja secara netral harus di sosialisasikan agar promosi berlangsung secara transparan dan diketahui seperti apa prosesnya. Dalam wawancara bersama B.I selaku kepala BKPP Kota Gorontalo:

*Sosialisasi itu ada, bahkan bukan hanya para pegawai tapi juga Masyarakat, sosialisasi bukan hanya pada tahapan-tahapan pelaksanaannya juga pada pengumuman hasil seleksi, kita juga melakukan pendekatan lewat Online yaitu web dari BKPP Kota Gorontalo itu sendiri, selanjutnya ketika ada rapat-rapat Koordinasi itu juga Kita sampaikan terkait kebijakan yang akan diimplementasikan. Bahkan tahapan yang dalam proses pelantikan oleh walikota kita coba publikasikan. (wawancara 23 Maret 2024)*

Wawancara diatas menunjukkan bahwa, Dalam Faktor Implementasi kebijakan promosi sosialisasi di lakukan bukan hanya para pegawai tapi juga masyarakat dan bukan hanya pada tahapan pelaksanaannya tapi juga pada tahapan pengumuman hasil seleksinya juga, BKPP Kota Gorontalo Juga melakukan pendekatan Lewat Online yaitu Web BKPP Kota Gorontalo Itu sendiri. Hal lain diungkap Oleh R.M selaku sekretaris BKPP Kota Gorontalo:

*sosialisasi ada, karna itu ketentuan dari permentan no 11 tahun 2017, dan itu ditangani langsung oleh BKPP dengan membuat seminar-seminar tentang seperti apa pelaksanaan sistem merit dalam promosi, dan pemberitahuan promosi hanya sekedar pengumuman bahwa di posisi ini lowong. Selanjutnya respon para ASN Ketika di promosikan, karna ada kasus di suatu tempat, karna berpotensi berhadapan dengan APH (Aparat Penegak Hukum) dia takut tapi, mau tidak mau dia harus mau, karna itu amanah. (wawancara 23 Maret 2024)*

Wawancara diatas menunjukkan bahwa sosialisasi dilakukan dengan baik bukan hanya pengumuman tapi juga melakukan yang namanya seminar-seminar guna mengetahui seperti apa pelaksanaan sistem merit itu sendiri, dan untuk respon para pejabat ketika di promosikan ada yang tidak siap tapi harus menempati jabatan tersebut. Hal yang lain dibeberkan Oleh Y.K selaku kepala bidang promosi dan mutasi.

*Jadi ada 2 pembagian, untuk open biding ada pendaftaran atau pengumuman dan untuk eselon 3 atau pengawas itu belum ada lelang jabatan, hanya membahas dalam satu tim, karna belum ada manajemen talenta, dan baru diusahakan tahun ini (2024). Akan berlandaskan pada kepangkatan, rekam jejaknya, pengalaman-pengalamannya, dan sebenarnya sistemnya sudah ada tapi untuk melaksanakannya blm karna belum ada data asesmen*

Dalam wawancara diatas ditemukan Pendapat berbeda dalam beberapa wawancara da yang mengatakan bahwa telah berjalan sosialisasinya ada yang mengatakan bahwa hanya sekedar mengumumkan saja dan ada juga yang mengatakan bahwa untuk promosi hanya dibahas dalam satu tim saja karna belum adanya manajemen talenta dan diusahakan tahun ini (2024).

Sehubungan dengan wawancara diatas Menurut Edward III dalam Tahir (2013:63-64) Implementasi kebijakan dapat berjalan secara efektif, maka yang harus bertanggungjawab terhadap implementasi sebuah kebijakan harus mengetahui apa yang harus dilakukannya. Perintah untuk mengimplementasikan kebijakan harus disampaikan secara jelas, akurat dan konsisten kepada orang-orang yang mampu. Menurut Edward III dalam Widodo (2008 :97), komunikasi diartikan sebagai “proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan”. Informasi mengenai kebijakan publik menurut Edward III dalam Widodo (2008:97) perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui apa yang harus mereka persiapkan dan lakukan untuk menjalankan kebijakan tersebut sehingga tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan (Maulitya, Novitrisani, and ... 2024).

Dari segi komunikasi, implementasi sistem merit dalam promosi yang telah dilaksanakan BKPP kota Gorontalo sudah dipahami oleh pegawai, tapi karna kebijakan tersebut sifatnnya pasif dan tidak menentu kapan dilaksanakan dan diberikan tanggung jawab sepenuhnya ke daerah. Konsistensi informasi mendorong Kerjasama untuk mendukung kelancaran implementasi kebijakan sistem merit dalam promosi. komunikasi yang dibangun berjalan kurang maksimal karna dilakukan secara pasif dalam pelaksanaan kebijakannya, hal ini menjadikan kebijakan merit sistem belum dan tidak terlalu dipahami hanya Sebagian yang bisa dipahami oleh pegawai. Walaupun dengan adanya Sistem Informasi ASN dalam temuan penelitian dikatakan bahwa ada beberapa pegawai yang pada saat ingin di masukan datanya dalam prmosi dan mutasi belum mengisi laporan kinerja. Ini menjadi kendala dalam promos (Ilir 2024).

### **Sumber Daya**

Edward III dalam Widodo (2008:98) mengemukakan bahwa faktor sumberdaya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan. Menurut Edward III dalam Widodo (2008:98) bahwa sumberdaya tersebut meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya anggaran, dan sumberdaya peralatan dan sumberdaya kewenangan. Dalam wawancara bersama dengan T.K selaku kepala sub bagian mutasi

*Dalam penganggaran promosi ada penganggarnya dalam proses promosii, pelaksanaan sampai pada pelantikan begitu pula dalam sarana dan prasarana mendukung untuk melakukan kebijakan tersebut. Untuk sumberdaya Manusianya rata-rata untuk Kota Gorontalo dalam hal Pendidikan itu sudah S1 maupun D4. Kalo teknis data dalam hal ini peralatan dalam memperlancar kebijakan promosi itu sebanrnya mencukupi tapi dalam beban kerja itu kami sebagai pelaksana itu menumpuk ato bisa dikatakan banyak tapi dalam skala fluktuatif karna jika di awal-awal bulan itu sangat banyak tapi setelah akhir bulan beban kerja kami berkurang.*

Dalam wawancara dengan Narasumber bisa dikatakan bahwa sarana prasarana memumpuni tapi dalam dan untuk target promosi pegawai Kota Gorontalo sudah mencukupi dan tidak mempunyai hambatan yang berlebihan. Dalam hal ini narasumber ke 2 yaitu kepala bagian promosi dan mutasi

*Kita itu sebetulnya setelah membuka data, sudah terbayang, menurut kadisnya dia itu malas masuk tapi kerjanya tuntas, dan hal-hal itu yang menjadi tolak ukur kita, dan pertimbangan-pertimbangan itu yang terungkap, dan untuk mngoptimalkan suber daya yang ada maka Pengembangan kompetensi untuk setiap tahun itu ada 20 jp, dan juga ada tugas belajar untuk para ASN. Dan kita terus memacu pada pengembangan kompetensi ASN.*

Melihat wawancara diatas bisa dikatakan bahwa untuk pelaksanaan Promosi dalam melakukan penilaian kinerja hanya dengan meminta pandangan dari kepala dinas yang bersangkutan untuk mempromosikan pegawai tersebut dan ditambah dengan pertimbangan-pertimbangan dari beberapa Pihak. Dan untuk pengembangan kompetensi ada tugas belajar untuk para ASN untuk mengembangkan Kompetensinya.

Dalam temuan penelitian didapatkan bahwa penganggaran yang dilakukan BKPP kota Gorontalo diadakan dengan sangat baik dan bahkan untuk penganggaran dibagi dalam hal pelatihan atau pengembangan kompetensi kepegawaian maupun promosi dan mutasi. sedangkan dalam sumberdaya ditemukan oleh peneliti dari sub bagian data menyampaikan bahwa dia hanya sendiri dalam menjalankan sistem informasi kepada pegawai hanya sendiri dalam menjalankan tupoksinya untuk menjalankan data base dari para pegawai, karna hal tersebut membuat sub bagian data dan informasi kewalahan dalam menjalankan tupoksinya, dan beban kerjanya bertambah dalam menjalankan programnya (Diponegoro n.d.).

### **Disposisi**

Pengertian disposisi menurut Edward III dalam Widodo (2008:104) dikatakan sebagai “kemauan, keinginan dan kecenderungan para perlaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tadi secara sungguh sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan”. dimensi ketiga adalah faktor Disposisi atau sikap pelaksana, sikap pelaksana adalah komponen yang mempengaruhi efektifitas dan efisiensi pelaksana kebijakan. Jika pelaksana setuju dengan isi kebijakan maka mereka akan senang dalam melaksanakannya, tetapi jika mereka berbeda dengan pembuat kebijakan akan ada banyak masalah, tiga jenis sikap atau respon pelaksana terhadap kebijakan dari kesadaran pelaksana. arahan atau petunjuk merespon program kearah menerima atau menolak, dan intensitas respons. Meskipun para pelaksana memahami maksud dan saran program, mereka seringkali tidak dapat melaksanakan dengan benar karna mereka menolak tujuan dari kebijakan yang telah ditetapkan. Akibatnya para implementor mengalihkan dan menghindari pelaksanaan program secara rahasia. Selain itu dukungan dari pejabat pelaksana sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan program. Dalam hasil wawancara dengan dengan Kepala bidang promosi dan mutasi dalam wawancara

*Penolakan dalam segi kebijakan tersebut tidak ada karna itu lebih gampang untuk melihat rekam jejaknya selain itu juga intruksi langsung dari peraturan menteri no 11 tahun 2017, tapi kalo dalam penolakan promosi sebenarnya ada, ada satu kasus yang terjadi, dalam satu instansi seorang ASN merasa diri bisa tapi di tempatkan di tempat yang lain, tapi Kembali lagi kenapa bukan yang bersangkutan yang terpilih, dan kami melihat berdasarkan data yang ada, dan itu berkaitan dengan faktor eksternal Dimana ada titipan-titipan tapi Kembali lagi ada data yang menjadi landasan dalam pengambilan Keputusan apakah dia di promosikan atau di mutasi.*

Dalam wawancara diatas dalam hal pelaksanaan kebijakan dan juga instruksi langsung melalui peraturan menteri No. 11 tahun 2017, dijelaskan dalam wawancara bahwa untuk yang telah terpilih dalam promosi melihat rekam jejaknya. Dan untuk hal titipan-titipan dalam pelaksanaan itu ada kaitanya dengan faktor eksternal tapi sekali lagi bahwa ini merujuk pada data yang telah dilihat oleh tim yang menjadi keputusan akhir dalam pelaksanaan promosi (Permana and Taufik 2023). Bisa dilihat dalam hal controlling sebenarnya mempunyai celah besar dalam tahapan pemilihan, dimana penilaian dilihat bukan hanya pada tataran objektifnya saja tapi juga subjektif, tidak bisa dipungkiri bahwa sistem merit yang seharusnya netral dalam menentukan kapasitas seseorang bisa menjadi sangat subjektif tergantung visi dan juga kepentingan yang ada di dalam lingkaran Birokrasi tersebut., padangan yang agak mirip juga dijelaskan oleh kepala sub bagian Mutasi dan Promosi.

*Sebenarnya bukan penolakan tapi lebih ke polemik, karna kita tidak bisa secara universal secara usulan, tetap kita tidak bisa menghindari polemik itu dan tetap ada dan seiring berjalannya waktu akan redam dengan sendirinya, dan itu sudah sesuai aturan permenpanRB no 11 tahun 2017. Dan komitmen para pemangku kebijakan hanya mengikuti aturan yang ada.*

Dalam wawancara diatas menyebutkan bahwa mereka tidak bisa menghindari polemik yang terjadi dalam lingkaran birokrasi tapi seiring berjalan waktu hilang dengan sendirinya dan kembali pada Peraturan Menteri No. 11 tahun 2017, dimana komitmen para pemangku kebijakan hanya mengikuti aturan saja. Dalam pelaksanaan sebenarnya mereka sudah melakukannya dengan maksimal walaupun banyak intervensi yang terjadi didalam, dan untuk penguatan sikapnya mereka hanya mengacu pada peraturan agar masalah yang ada tidak terlalu besar. Ini menjadi acuan para pelaksana agarkiranya pelaksanaan promosi berbasis sistem merit tidak keluar dari yang seharusnya (Effendy et al. 2024).

Pemahaman, sikap, dan karakteristik pelaksana kebijakan membentuk segi disposisi. Para pelaksana kebijakan mungkin jujur, berkomitmen, dan berpikir demokratis. Jika pelaksana kebijakan memiliki disposisi yang baik, mereka dapat melaksanakan kebijakan dengan cepat sesuai dengan keinginan pembuat kebijakan. Namun, jika pelaksana kebijakan memiliki sikap atau pandangan yang berbeda dengan pembuat kebijakan, proses implementasi kebijakan juga akan menjadi tidak efektif (Prabowo 2024).

### **Struktur Birokrasi**

Sebagai pelaksana kebijakan, birokrasi harus dapat bekerja sama dengan baik untuk mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik. Walaupun apakah sumber daya yang diperlukan untuk menerapkan kebijakan tersedia atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang perlu diperbaiki, kebijakan tersebut mungkin tidak dapat diterapkan atau dicapai dan berjalan sebagaimana mestinya karena ada kelemahan dalam struktur birokrasi. Kebijakan yang kompleks membutuhkan kerjasama banyak orang (Ridwan, Sukmana, and Wahyudi 2024). Jika struktur birokrasi tidak bekerja dengan baik untuk kebijakan yang tersedia, sumber daya akan menjadi tidak efektif dan menghambat jalannya kebijakan. Dalam wawancara dengan Kepala bagian promosi dan mutasi BKPP kota Gorontalo

*Kalo untuk intervensi dalam kendalanya sebenarnya ada karna jabatan kepala daerah adalah jabatan politik, dan bagaimana mengurangi kadar tersebut itu ya tergantung kita disini. Karna kita mempunyai data sesuai dengan kebijakan yang ada, jika orang eksternal mengajukan pasti mempunyai kepentingan tapi kita disini punya aturan, dan kalo usulan itu tetap ada dan kita tetap tamping. Kalo untuk saya seperti. Jika si A punya catatan dan mereka tidak terlalu mengintervensi saya. Juga didukung oleh kepala daerah agar bersikap objektif.*

Berdasarkan wawancara diatas dalam kendalanya sebearnya ada karna kepala daerah adalah jabatan politik dan untuk mengurangi intervensi dalam pelaksanaannya tergantung pada Badan kepegawaian itu sendiri, dengan mengacu pada hal tersebut maka kebijakan bisa berjalan sebagai mana mestinya dan juga didukung oleh kepala daerah yang bersikap objektif. Hal itu juga diperjelas dengan oleh salah satu informan yaitu selaku kepala sub bagian mutasi dan promosi di BKPP kota Gorontalo

*Sebenarnya ada beberapa kendala dalam proses pelaksanaannya tapi yang paling mencolok iyalah ketidak seimbangan sumberdaya dalam proses pelaksanaannya, lihat saja pada sub bagian data hanya satu orang, karna hal tersebut menjadi inti dari kerumitan dalam proses rekapan data promosi, dan menyebabkan tata Kelola kebijakan menjadi sedikit rumit dan lambat, dan belum juga jika terjadi kendala aplikasinya eror maka harus dikerjakan secara manual karna hal tersebut kebijakan tidak berjalan sebagai mana mestinya.*

Wawancara diatas menunjukan bahwa hambatan dalam kebijakan tersebut iyalah keterbatasan sumberdaya yang dioprasikan dan membutuhkan koordinasi yang harus cepat tanggap jika terjadi kendala dalam pelaksanaannya. Kandati demikian pelaksanaannya harus mempunyai solusi jika terjadi sesuatu yang tidak diinginkan (Dari and Gender 2024).

Dalam pelaksanaan suatu program terdapat penyebaran dan ppembagian tanggung jawab diantara unit kerja maupun beberapa sub bagian. Kerja sama antara pihak-pihak yang menjadi pelaksana kebijakan tersebut. BKPP kota Gorontalo dalam menjalankan Implementasi kebijakan sistem merit dalam Promosi sudah maksimal, dilihat dari aspek birokrasi, Dimana promosi dalam sistem merit dimulai dari pendataan atau pemetaan yang mana dari hasil pendataan dan pemetaan akan disulkan ke KASN (komisi Aparatur Sipil

Negara) untuk dilakukan promosi, selain itu dengan adanya kerja tim dan kordinasi yang terstruktur menyebabkan proses promosi dimulai dari bulan mei hingga agustus 2024 dan pelantikan pada november 2024. Kerja sama tim ini melibatkan BKPP kota Gorontalo yang melakukan kerja sama dengan KASN, kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado untuk tim Asessor dan Tim PPK untuk melakukan implementasi sistem merit dalam promosi (Hukum et al. 2025).

Menurut Edward III (dalam Agustino, 2008:153), salah satu faktor yang menentukan apakah pelaksanaan kebijakan berhasil atau tidak adalah struktur birokrasi. Struktur ini mencakup elemen struktur organisasi, pembagian kewenangan, dan hubungan intra dan ekstra organisasi dalam pelaksanaan kebijakan. Oleh karena itu, struktur birokrasi dibedakan menjadi dua macam, yakni fragmentasi dan Standard Operasional Prosedur (SOP). Kedua hal ini dapat menghambat koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan suatu kebijakan yang memerlukan kerja sama dari banyak orang. Dalam konteks ini, SOP diterjemahkan sebagai tugas dan kewajiban, dan fragmentasi diartikan sebagai pembagian bidang kerja (Fajriyanur et al. 2025).

### **KONTRIBUSI PENELITIAN TERHADAP PENGETAHUAN**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis yang diharapkan dari penelitian memberikan sumbangan bagi perkembangan Ilmu Administrasi pada umumnya dan kebijakan publik khususnya serta sebagai bahan pengetahuan tambahan untuk dapat dibaca Masyarakat dan Manfaat Praktis dari penelitian ini adalah, Bagi Lembaga Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Gorontalo, penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam memaksimalkan implementasi dari sistem merit yang ada, Bagi peneliti, penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan mengenai implementasi promosi dan pengawasan yang dilakukan oleh BKPP Kota Gorontalo, dan Bagi pembaca, penelitian ini dapat menjadi tambahan pengetahuan secara tertulis maupun referensi mengenai implementasi dan pengawasan promosi BKPP kota Gorontalo

### **KETERBATASAN PENELITIAN**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk pengembangan studi selanjutnya. Pertama, ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada satu lembaga, yaitu Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Gorontalo, sehingga temuan yang dihasilkan belum dapat digeneralisasi secara luas untuk semua Lembaga yang Berkaitan Dengan Kebijakan Merit Sistem dengan karakteristik sosial dan budaya Organisasi yang berbeda. Kedua, pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini bersifat subjektif dan sangat bergantung pada perspektif informan, sehingga kemungkinan terdapat bias dalam penyampaian data dan interpretasi hasil. Ketiga penelitian ini belum secara mendalam tentang Kebijakan Merit sistem yang mempunyai 12point dari perekrutan hingga pembagian tunjangan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif atau studi komparatif lintas lembaga untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan objektif

### **SARAN UNTUK PENELITIAN MASA DEPAN**

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar studi dilakukan dengan cakupan yang lebih luas, mencakup beberapa madrasah di wilayah berbeda agar hasilnya dapat dibandingkan dan digeneralisasi secara lebih menyeluruh. Penelitian juga dapat menggunakan pendekatan campuran (mixed methods) dengan menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai Implementasi Kebijakan sistem merit. Selain itu, penting untuk mengeksplorasi lebih dalam faktor eksternal seperti peran kebijakan pemerintah, Penelitian lanjutan juga dapat difokuskan pada analisis jangka panjang dari implementasi Kebijakan sistem merit secara menyeluruh.

### **KESIMPULAN**

Dalam faktor-faktor penentu implementasi kebijakan sistem merit promosi sebenarnya sudah berjalan dengan sebagai mana mestinya dengan melihat dalam (1) Komunikasi dan koordinasi yang dilakukan BKPP kota Gorontalo dengan bawahannya terkait implementasi kebijakan sistem merit dalam promosi sudah baik dengan selalu memantau PNS, BKPP dan pihak yang menjadi pelaksana merit sistem itu sendiri juga telah

memberikan sosialisasi secara maksimal dan bertahap. (2) Sumberdaya sebenarnya sudah maksimal dalam meningkatkan kapasitas profesionalisme ASN tapi dalam tahap implementor masih kekurangan karena dalam hal ini kabid data dalam menjalankan tugasnya melebihi beban kerja karena hanya sendiri dalam menjalankan perannya, kendalanya ialah terdapat pada kekurangannya anggaran apabila aplikasi yang dijalankan tidak bisa dijalankan maka dari itu dalam pelaksanaan sering terkendala. Tapi dalam hal lain bisa dijalankan dengan baik. (3) Disposisi / Sikap para pelaksana yakni para PNS/ASN telah mendukung kebijakan ini, walaupun ada beberapa kendala pada objek kebijakan tersebut. (4) Struktur birokrasi berjalan baik, Pengawasan pimpinan sangat ketat, karena melibatkan semua aspek antara lain bagian PYB atau pejabat yang berwenang yakni sekda dan anggota-anggota lain juga BKPP dan KASN yakni dilakukan pendataan dan pemetaan yang sesuai sesuai SOP.

Beberapa manfaat praktis dari penelitian ini adalah; Bagi Lembaga Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Gorontalo, penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam memaksimalkan implementasi dari sistem merit dengan mempunyai Standar Kompetensi Jabatan untuk mengukur kapasitas seseorang dalam rangka untuk mempromosikannya, hingga saat ini penilaian akhir bersifat subjektif dan terdapat celah dalam pengambilan promosi dalam tataran Jabatan Pimpinan Tinggi dan untuk Promosi. Bagi peneliti, penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan mengenai implementasi sistem merit dan pengawasan yang dilakukan oleh BKPP Kota Gorontalo. Bagi pembaca, penelitian ini dapat menjadi tambahan pengetahuan secara tertulis maupun referensi mengenai implementasi dan pengawasan sistem merit BKPP kota Gorontalo

Keterbatasan peneliti ini mencakup cakupan wilayah yang terbatas hanya pada kota Gorontalo, serta penggunaan metode kualitatif yang dapat menghasilkan penulisan secara subjektif. Oleh karena itu dimasa mendatang dapat memperluas wilayah peneliti dan dapat melakukan penelitian melalui pendekatan kuantitatif untuk cakupan yang lebih luas.

#### **CONFLICT OF INTERES**

No Conflict of interest

#### **FUNDING**

No Funding

#### **ACKNOWLEDGMENT**

Trimakasih Kepada seluruh Anggota Peneliti yang terlibat dan terkhususnya kepada Kepala BKPP Kota Gorontalo yang telah meluangkan waktu dan memberikan ruang untuk kami para peneliti untuk melakukan Penelitian di Tempatnya dan juga Kepada Seluruh Pegawai ASN Yang ada di BKPP Kota Gorontalo.

#### **DAFTAR PUSTAKA/BIBLIOGRAPHY**

- Annafi, Safrida, and Stephani Aprilia Zendrato. n.d. "Analisis Implementasi Sistem Merit Dalam Rekrutmen Dan Promosi Jabatan ASN Dengan Pendekatan SWOT Terhadap Tantangan Dan Strategi Penguatan Meritokrasi Di Indonesia." 2(2):2867-84.
- Dari, Mataram, and Perspektif Gender. 2024. "Analysis Of The Implementation Of The Merit System In The Mataram City Government From A Gender." 10(2).
- Diponegoro, Universitas. n.d. "Pengaruh Sistem Merit Pay Terhadap Keadilan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Pemerintahan Daerah."
- Effendy, Muhammad Amin, Hendra Sukarman, Hendi Budiawan, Meisha Poetri Perdana, and Listia Putri Rahayu. 2024. "Meningkatkan Kinerja ASN Melalui Sistem Merit Dihubungkan Dengan Penerapan UU No. 20 Tahun 2023 Tentang ASN." 12:131-43.
- Fajriyanur, Ivan, Ahmad Fauzi, Triwid Syafarotun Najah, Universitas Islam, Negeri Palangka, and Kalimantan Tengah Indonesia. 2025. "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia : Studi Kasus Dalam Rekrutmen Tenaga Pendidik Di MTSN 1 Kotawaringin Timur." 1(4):1162-70.
- Hamim, Suci Handayani. 2024. "Jurnal Penelitian Ilmu Humaniora." 7(12):71-77.
- Hasibuan, Syahrial, Iesyah Rodliyah, Sitti Zuhaerah Thalhalh, Paskalina Widiastuti Ratnaningsih, and Andi Aris Mattunruang S. E. 2022. *Media Penelitian Kualitatif*. Vol. 5.

- Hukum, Jembatan, Administrasi Negara, Nurlin Lasambo, Siti Nur, Uswatun Otoluwa, Roy Marthen Moonti, Alamat Jln, Ahmad A. Wahab, No Kelurahan, and Kecamatan Limboto. 2025. "Efektifitas Penerapan Sistem Merit Terhadap Prinsip Keadilan Dan Kesetaraan Dalam Menejeman PNS Profesional , Memiliki Keandalan Dalam Pelaksanaan Tugas Sehingga Terlaksana Dengan Mutu." 26–37.
- Iilir, Ogan Komering. 2024. "Sistem Merit Dalam Transformasi Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan Di Sekretariat Daerah Kabupaten Ogan Komering Ilir."
- Kristiono, Rachmad, Dwi Susilo, Universitas Muhammadiyah Malang, and Universitas Muhammadiyah Ponorogo. 2025. "Jurnal Inovasi Dan Teknologi Multidisiplin Jurnal Inovasi Dan Teknologi Multidisiplin." 9(1):1–18.
- Maulitya, T. A., Y. Novitrisani, and ... 2024. "Literature Review: Penerapan Sistem Merit Dalam Proses Rekrutmen Dan Seleksi Polri." *Media Hukum Indonesia ...* 2(2):633–38.
- Permana, Andry Prasetya, and Rahmad Taufik. 2023. "Implementasi Kebijakan Dan Sistem Merit Pada Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Bangka Selatan." *Responsive* 6(1):15. doi: 10.24198/responsive.v6i1.42811.
- Prabowo, Harry. 2024. "Optimalisasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Berbasis Merit Di Pemerintah Provinsi Riau." 1(July):154–66.
- Ridwan, Ikhwan. 2024. "Implementasi Sistem Merit Dan Realitas Pertukaran Sosial : Analisis Kritis Proses Seleksi Pejabat Daerah Di Indonesia Urgensi Meritokrasi Dalam Proses Seleksi Pejabat Daerah." 4:12445–60.
- Ridwan, Ikhwan, Oman Sukmana, and Wahyudi Wahyudi. 2024. "Evaluation of Merit System Policy Implementation in the Selection for High Leadership Positions within the Riau Provincial Government." *Asian Journal of Engineering, Social and Health* 3(5):1063–74. doi: 10.46799/ajesh.v3i5.319.
- Saputra, Firgiawan Rangga dkk. 2023. "TADBIR : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam TADBIR : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam." *TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 11(02):102–13.