DEMOKRASI : Jurnal Ilmu Pemerintahan UM Lampung
Vol. 6 No 1, Maret 2026
ISSN (ELECTRONIC) 2775-703X
ISSN (PRINTED) 2775-8389

ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE MERIT SYSTEM IN PPPK RECRUITMENT AS A SOLUTION TO FULFILLING THE NEED FOR HIGH-QUALITY HUMAN RESOURCES

(*A Case Study of the Affirmative Policy for Honorary Employees Transitioning to PPPK in the Provincial Government of Lampung, 2024*)

Goestyari Kurnia Amantha[1], Ismono Hadi[2]

Universitas Lampung[1,2]

goestyari.kurnia@fisip.unila.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the merit system in the recruitment of Government Employees with Work Agreements (PPPK) as a solution to fulfilling the need for high-quality public sector human resources. This issue is significant within the context of civil service reform in Indonesia, particularly regarding the consistency between meritocratic principles and affirmative policies for honorary employees. The research employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through semi-structured interviews with personnel management officials, selection committee members, and PPPK applicants, as well as through observation and document analysis of relevant regulations and recruitment records. Informants were selected using purposive sampling. The findings reveal four main dimension: (1) the formalization of merit principles in competency-based recruitment procedures; (2) the dynamics of affirmative policy and perceptions of fairness; (3) the importance of transparency and accountability in building the legitimacy of the selection process; and (4) the implications of recruitment for enhancing the motivation and professionalism of PPPK personnel. The study indicates that the merit system has been procedurally implemented through technology-based assessments and standardized competency criteria; however, challenges remain in terms of public perception and consistency at the operational level. This research contributes theoretically by integrating merit system and distributive justice perspectives in public sector recruitment analysis. Practically, the findings highlight the need to strengthen policy communication and continuous competency development. Future studies are recommended to examine the long-term impact of PPPK recruitment on public organizational performance.

Keyword: *Merit System, PPPK, Quality Human Resources, Affirmative Action*

DEMOKRASI : Jurnal Ilmu Pemerintahan UM Lampung
Vol. 6 No 1, Maret 2026
ISSN (ELECTRONIC) 2775-703X
ISSN (PRINTED) 2775-8389

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan sistem merit dalam rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebagai solusi pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) aparatur yang berkualitas. Isu ini menjadi penting dalam konteks reformasi manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya terkait konsistensi antara prinsip meritokrasi dan kebijakan afirmasi tenaga honorer. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap pejabat pengelola kepegawaian, panitia seleksi, dan peserta seleksi PPPK, serta melalui observasi dan studi dokumentasi terhadap regulasi dan dokumen seleksi. Pemilihan informan dilakukan secara purposive. Hasil penelitian menunjukkan empat dimensi utama: (1) formalisasi prinsip merit dalam regulasi dan prosedur seleksi berbasis kompetensi; (2) dinamika afirmasi dan persepsi keadilan; (3) pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam membangun legitimasi proses seleksi; serta (4) implikasi rekrutmen terhadap peningkatan motivasi dan profesionalisme SDM PPPK. Temuan mengindikasikan bahwa sistem merit telah diterapkan secara prosedural melalui mekanisme seleksi berbasis teknologi dan standar kompetensi, namun masih menghadapi tantangan pada aspek persepsi publik dan konsistensi implementasi di tingkat operasional. Penelitian ini berkontribusi secara teoretis dengan mengintegrasikan perspektif merit system dan keadilan distributif dalam analisis rekrutmen sektor publik. Secara praktis, hasil penelitian menekankan pentingnya penguatan komunikasi kebijakan dan pengembangan kompetensi berkelanjutan. Studi lanjutan disarankan untuk mengkaji dampak jangka panjang rekrutmen PPPK terhadap kinerja organisasi publik.

Kata Kunci: *Sistem merit, PPPK, SDM berkualitas, afirmasi*

PENDAHULUAN

Reformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) sektor publik menjadi agenda global dalam dua dekade terakhir, terutama dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan. Berbagai negara menguatkan prinsip *merit system* sebagai dasar rekrutmen aparatur untuk menjamin profesionalisme, netralitas, dan efektivitas birokrasi (Kellough & Nigro, 2022; Kim & Park, 2023). Studi komparatif menunjukkan bahwa rekrutmen berbasis kompetensi berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja organisasi publik dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah (George, Walker, & Monster, 2020). Dalam konteks ini, sistem merit tidak lagi sekadar prosedur administratif, tetapi menjadi instrumen strategis dalam membangun kapasitas negara (*state capacity*).

DEMOKRASI : Jurnal Ilmu Pemerintahan UM Lampung
Vol. 6 No 1, Maret 2026
ISSN (ELECTRONIC) 2775-703X
ISSN (PRINTED) 2775-8389

Penguatan sistem merit secara normatif ditegaskan melalui reformasi Aparatur Sipil Negara (ASN), termasuk dalam kebijakan rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Skema PPPK hadir sebagai solusi untuk menjawab kebutuhan tenaga profesional di sektor pendidikan, kesehatan, dan teknis lainnya, sekaligus mengatasi persoalan tenaga honorer yang telah lama bekerja tanpa kepastian status. Namun, dalam praktiknya, implementasi sistem merit dalam rekrutmen PPPK masih menghadapi berbagai tantangan, seperti potensi intervensi non-kompetensi, keterbatasan pengawasan, serta dilema antara kebijakan afirmasi dan prinsip objektivitas (Prasojo & Kurniawan, 2021; Cepiku & Mastrodascio, 2021). Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa kebijakan afirmasi tenaga honorer dalam seleksi PPPK memunculkan dinamika tersendiri. Di satu sisi, afirmasi dipandang sebagai bentuk keadilan sosial dan pengakuan atas pengabdian tenaga honorer. Di sisi lain, muncul pertanyaan mengenai konsistensi penerapan standar kompetensi dan kesetaraan peluang bagi pelamar umum. Beberapa laporan evaluatif dan diskursus akademik mengindikasikan adanya persepsi ambivalen di kalangan birokrat dan peserta seleksi terkait transparansi serta objektivitas proses seleksi (Guy & McCandless, 2020; Kim & Park, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan sistem merit dalam konteks afirmasi bukan sekadar persoalan regulasi, tetapi juga menyangkut pengalaman, persepsi, dan praktik administratif di tingkat daerah.

Isu ini penting diteliti karena kualitas SDM aparatur memiliki implikasi langsung terhadap kualitas layanan publik, efektivitas kebijakan, dan pembangunan daerah. Dalam perspektif *Strategic Human Resource Management* (SHRM), rekrutmen yang selaras dengan kebutuhan organisasi menjadi prasyarat tercapainya kinerja institusional yang optimal (Vandenabeele & Hondeghem, 2021). Jika sistem merit tidak diterapkan secara konsisten, maka risiko yang muncul adalah menurunnya profesionalisme birokrasi dan terhambatnya pencapaian tujuan pembangunan. Oleh karena itu, analisis mendalam terhadap praktik rekrutmen PPPK menjadi relevan secara sosial dan administratif.

Meskipun sejumlah penelitian telah mengkaji implementasi sistem merit di Indonesia, sebagian besar berfokus pada evaluasi normatif atau analisis kebijakan secara makro. Penelitian terdahulu cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif atau deskriptif administratif tanpa menggali secara mendalam pengalaman aktor, dinamika proses, serta makna yang dikonstruksi oleh para pelaksana dan peserta seleksi (Prasojo & Kurniawan, 2021). Selain itu, kajian mengenai integrasi antara prinsip merit dan kebijakan afirmasi dalam rekrutmen PPPK masih relatif

DEMOKRASI : Jurnal Ilmu Pemerintahan UM Lampung
Vol. 6 No 1, Maret 2026
ISSN (ELECTRONIC) 2775-703X
ISSN (PRINTED) 2775-8389

terbatas dalam literatur lima tahun terakhir. Kesenjangan literatur tersebut menunjukkan perlunya pendekatan kualitatif yang mampu mengeksplorasi secara kontekstual bagaimana sistem merit dipahami, diinterpretasikan, dan diterapkan dalam proses rekrutmen PPPK. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali realitas empiris di lapangan, termasuk potensi ketegangan antara prinsip profesionalisme dan tuntutan keadilan sosial. Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan kajian yang belum banyak menyoroti dimensi prosesual dan pengalaman aktor dalam implementasi sistem merit pada rekrutmen PPPK.

Penerimaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di provinsi Lampung tertuang didalam pengumuman dengan nomor: 800.1.2.2/4933/VI.04/2024 yang diunggah pada website resmi milik Pemerintah Provinsi Lampung. Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung menyatakan bahwa Pemerintah Provinsi Lampung sebanyak 6.873 formasi dengan rincian sebagai berikut;

Tabel 1.
Formasi PPPK Provinsi Lampung

No	Jenis PPPK	Jumlah Formasi
1	PPPK Guru	2.067
2	PPPK Kesehatan	110
3	PPPK Teknis	4.696
Total Formasi Provinsi Lampung		6.873

Sumber: SK Pengumuman No.800.1.2.2/4933/VI.04/2024

Seleksi atau rekrutmen PPPK pada Tahun 2024 diperuntukan bagi tenaga non ASN yang telah melakukan pendataan pada Tahun 2022. Prioritas pengadaan PPPK 2024 diperuntukan bagi eks Tenaga Honorer Kategori II (THK-II) dan tenaga non ASN yang telah terdata dalam *database* Badan Kepegawaian Negara (BKN). Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem merit dalam rekrutmen PPPK sebagai solusi pemenuhan kebutuhan SDM berkualitas. Fokus kajian diarahkan pada proses implementasi, persepsi aktor, serta implikasi kebijakan terhadap kualitas aparatur. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen SDM sektor publik dengan mengintegrasikan perspektif *merit system* dan kebijakan afirmatif dalam satu kerangka analitis. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi rekomendasi kebijakan bagi pemerintah daerah dan pembuat kebijakan nasional dalam memperkuat tata kelola rekrutmen PPPK yang profesional, transparan, dan berkeadilan.

DEMOKRASI : Jurnal Ilmu Pemerintahan UM Lampung
Vol. 6 No 1, Maret 2026
ISSN (ELECTRONIC) 2775-703X
ISSN (PRINTED) 2775-8389

KAJIAN PUSTAKA

Sistem merit merupakan prinsip fundamental dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik yang menekankan rekrutmen, promosi, dan pengembangan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan patronase politik atau faktor non-kompetensi. Dalam literatur administrasi publik kontemporer, sistem merit dipandang sebagai instrumen utama untuk mewujudkan birokrasi profesional dan berintegritas (Kellough & Nigro, 2022; Kim & Park, 2023). Reformasi kepegawaian di berbagai negara menunjukkan bahwa penerapan merit system berkorelasi positif dengan peningkatan kapasitas institusional dan kualitas layanan publik (George, Walker, & Monster, 2020). Dalam konteks Indonesia, sistem merit menjadi mandat normatif dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), termasuk dalam mekanisme rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Secara konseptual, merit system berakar pada teori birokrasi rasional-legal Weber yang menekankan profesionalisme, hierarki formal, dan seleksi berbasis kompetensi. Namun, dalam perkembangan modern, merit system tidak hanya berfokus pada prosedur seleksi, tetapi juga pada prinsip fairness, transparency, dan equal opportunity (Cepiku & Mastrodascio, 2021). Oleh karena itu, sistem merit dalam rekrutmen PPPK dapat didefinisikan secara operasional sebagai mekanisme seleksi yang objektif, transparan, berbasis kompetensi, dan bebas dari diskriminasi. Indikatornya meliputi: (1) kesesuaian kualifikasi dengan jabatan; (2) penggunaan instrumen seleksi berbasis kompetensi; (3) transparansi proses; (4) akuntabilitas hasil; dan (5) pengawasan independen.

Rekrutmen PPPK sebagai bagian dari manajemen ASN juga dapat dianalisis melalui perspektif Strategic Human Resource Management (SHRM) di sektor publik. Teori ini menekankan keselarasan antara kebijakan SDM dengan tujuan organisasi (Vandenabeele & Hondeghem, 2021). Dalam konteks pemenuhan kebutuhan SDM berkualitas, rekrutmen PPPK seharusnya tidak hanya memenuhi kebutuhan kuantitatif pegawai, tetapi juga mendukung pencapaian kinerja organisasi pemerintah daerah. Dengan demikian, variabel sistem merit berhubungan dengan variabel kualitas SDM, yang diukur melalui kompetensi teknis, kompetensi manajerial, serta kinerja pelayanan publik. Selain itu, pendekatan New Public Management (NPM) dan pasca-NPM turut memengaruhi praktik rekrutmen sektor publik. NPM menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan orientasi hasil, termasuk dalam manajemen

DEMOKRASI : Jurnal Ilmu Pemerintahan UM Lampung
Vol. 6 No 1, Maret 2026
ISSN (ELECTRONIC) 2775-703X
ISSN (PRINTED) 2775-8389

SDM (Hood & Dixon, 2020). Namun, kritik terhadap NPM menyoroti risiko komersialisasi dan fragmentasi birokrasi, sehingga reformasi terbaru menekankan keseimbangan antara profesionalisme dan nilai publik (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2021).

Dalam konteks PPPK, penerapan afirmasi tenaga honorer perlu dianalisis apakah tetap konsisten dengan prinsip merit atau justru menciptakan dilema antara keadilan sosial dan objektivitas kompetensi. Konsep afirmasi dalam kebijakan publik sering dikaitkan dengan teori keadilan distributif dan *equity* dalam administrasi publik. Afirmasi bertujuan memperbaiki ketimpangan struktural dengan memberikan perlakuan khusus kepada kelompok tertentu (Guy & McCandless, 2020). Namun, dalam sistem merit, afirmasi harus tetap berada dalam kerangka kompetensi minimum agar tidak mengorbankan kualitas organisasi. Oleh karena itu, hubungan antara afirmasi dan sistem merit bersifat dinamis: afirmasi dapat memperluas akses, tetapi tetap harus memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi jabatan.

Penelitian terdahulu memperkuat argumentasi tersebut. Pertama, studi Kim dan Park (2023) di *International Review of Administrative Sciences* menemukan bahwa sistem rekrutmen berbasis merit meningkatkan persepsi keadilan organisasi dan kinerja pegawai sektor publik di Korea Selatan. Kedua, penelitian Cepiku dan Mastrodascio (2021) di *Public Management Review* menunjukkan bahwa reformasi HRM berbasis merit di Eropa berkontribusi pada peningkatan kapasitas institusional dan akuntabilitas birokrasi. Ketiga, penelitian Prasojo dan Kurniawan (2021) dalam konteks Indonesia menunjukkan bahwa implementasi sistem merit ASN masih menghadapi tantangan pada level pemerintah daerah, terutama dalam konsistensi antara regulasi dan praktik. Meskipun demikian, terdapat kesenjangan empiris dalam literatur. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada *merit system* dalam rekrutmen ASN secara umum atau dalam konteks negara maju. Kajian spesifik mengenai penerapan sistem merit dalam rekrutmen PPPK terutama melalui mekanisme afirmasi tenaga honorer masih terbatas. Selain itu, belum banyak penelitian yang secara mendalam mengkaji bagaimana kebijakan afirmasi memengaruhi prinsip objektivitas dan kualitas SDM pada level pemerintah daerah.

Kesenjangan teoretis lainnya terletak pada integrasi antara teori *merit system* dan kebijakan afirmatif dalam satu kerangka analitis. Literatur cenderung membahas keduanya secara terpisah: *merit system* dalam perspektif profesionalisme birokrasi, dan afirmasi dalam perspektif keadilan sosial. Penelitian ini berupaya mengisi gap tersebut dengan menganalisis

DEMOKRASI : Jurnal Ilmu Pemerintahan UM Lampung
Vol. 6 No 1, Maret 2026
ISSN (ELECTRONIC) 2775-703X
ISSN (PRINTED) 2775-8389

bagaimana kedua prinsip tersebut dapat berjalan simultan dalam rekrutmen PPPK sebagai solusi pemenuhan kebutuhan SDM berkualitas.

Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu, kerangka konseptual penelitian ini menempatkan penerapan sistem merit sebagai variabel utama yang dianalisis melalui indikator objektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan kesesuaian kompetensi. Variabel ini diasumsikan berkontribusi terhadap kualitas SDM PPPK, yang tercermin dalam kompetensi, profesionalisme, dan kinerja pelayanan. Kebijakan afirmasi tenaga honorer diposisikan sebagai konteks kebijakan yang memoderasi hubungan tersebut. Dengan kerangka ini, penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan studi manajemen SDM sektor publik serta kontribusi praktis bagi perumusan kebijakan rekrutmen PPPK yang lebih efektif dan berkeadilan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman mendalam mengenai penerapan sistem merit dalam rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) melalui kebijakan afirmasi tenaga honorer di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Lampung Tahun 2024. Studi kasus memungkinkan eksplorasi fenomena secara kontekstual dan holistik dalam *setting* nyata pemerintahan daerah, sehingga relevan untuk mengkaji dinamika kebijakan, aktor, dan proses implementasi sistem merit secara komprehensif (Yin, 2020; Ridder, 2020).

Secara filosofis, penelitian ini berlandaskan paradigma konstruktivis, yang memandang realitas implementasi sistem merit sebagai hasil konstruksi sosial para aktor birokrasi dan tenaga honorer yang terlibat dalam proses rekrutmen PPPK. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali persepsi, pengalaman, serta interpretasi subjek terhadap kebijakan afirmasi dan prinsip meritokrasi dalam praktik (Creswell & Poth, 2021). Penelitian dilaksanakan di Pemerintah Daerah Provinsi Lampung, dengan fokus pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD), instansi teknis terkait, serta unit kerja yang terdampak kebijakan afirmasi PPPK. Waktu penelitian berlangsung pada Maret–September 2025. Pemilihan lokasi didasarkan pada relevansi empiris, karena Provinsi Lampung merupakan salah satu daerah dengan jumlah

DEMOKRASI : Jurnal Ilmu Pemerintahan UM Lampung
Vol. 6 No 1, Maret 2026
ISSN (ELECTRONIC) 2775-703X
ISSN (PRINTED) 2775-8389

tenaga honorer signifikan serta intensitas rekrutmen PPPK yang tinggi pada tahun tersebut. Subjek penelitian terdiri atas: (1) pejabat BKD yang terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan seleksi PPPK; (2) anggota panitia seleksi daerah; (3) tenaga honorer yang mengikuti seleksi afirmasi; (4) pejabat pengawas atau auditor internal; serta (5) akademisi atau pengamat kebijakan publik di Lampung. Teknik pemilihan informan menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria: memiliki keterlibatan langsung dalam proses rekrutmen PPPK 2024, memahami kebijakan sistem merit, dan bersedia memberikan informasi secara terbuka.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali pemahaman mendalam mengenai persepsi terhadap sistem merit, mekanisme afirmasi, transparansi seleksi, serta tantangan implementasi. Pedoman wawancara disusun berdasarkan prinsip *merit system* (kualifikasi, kompetensi, kinerja, non-diskriminasi) sebagaimana dirumuskan dalam literatur manajemen SDM sektor publik (Kellough & Nigro, 2022; Kim & Park, 2023). Observasi dilakukan melalui studi dokumentasi mencakup analisis regulasi nasional dan daerah, pengumuman resmi. Penggunaan berbagai teknik ini memungkinkan penerapan triangulasi metode guna meningkatkan kredibilitas temuan (Nowell et al., 2020). Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, dengan membandingkan informasi dari pejabat, peserta seleksi, dan pengawas independen.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Pada tahap reduksi, peneliti melakukan proses koding terbuka terhadap transkrip wawancara dan dokumen, mengidentifikasi dimensi seperti transparansi, objektivitas, afirmasi, kompetensi, dan keadilan prosedural. Tahap berikutnya adalah penyajian data dalam bentuk matriks tematik untuk memetakan hubungan antar dimensi dan aktor. Selanjutnya, dilakukan proses analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan inkonsistensi dalam penerapan sistem merit. indikator utama dikembangkan melalui proses kategorisasi dan pengelompokan kode menjadi subtema yang lebih konseptual, misalnya kesesuaian regulasi dengan praktik, dilema afirmasi versus meritokrasi, serta dampak kebijakan terhadap kualitas SDM daerah. Analisis dilakukan secara iteratif dan reflektif untuk memastikan interpretasi berbasis data empiris (Braun & Clarke, 2021).

DEMOKRASI : Jurnal Ilmu Pemerintahan UM Lampung
Vol. 6 No 1, Maret 2026
ISSN (ELECTRONIC) 2775-703X
ISSN (PRINTED) 2775-8389

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis data melalui wawancara semi-terstruktur, observasi proses seleksi, dan telaah dokumen kebijakan rekrutmen PPPK, penelitian ini menemukan empat dimensi utama yang merepresentasikan pola penerapan sistem merit dalam rekrutmen PPPK, yaitu: (1) formalisasi prinsip merit dalam regulasi dan prosedur seleksi; (2) dinamika afirmasi dan persepsi keadilan; (3) transparansi dan akuntabilitas proses; serta (4) implikasi terhadap kualitas SDM aparatur. Keempat dimensi ini saling berkaitan dan membentuk gambaran komprehensif mengenai bagaimana sistem merit dipraktikkan dalam konteks rekrutmen PPPK.

1) Dimensi pertama menunjukkan bahwa secara normatif, prinsip merit telah terinstitusionalisasi dalam regulasi dan tahapan seleksi. Dokumen resmi memperlihatkan adanya standar kompetensi jabatan, penggunaan sistem *Computer Assisted Test* (CAT), serta mekanisme pengumuman hasil secara terbuka. Seorang pejabat Badan Kepegawaian menyatakan: *"Secara sistem, seleksi sudah berbasis kompetensi. Nilai langsung keluar dan tidak bisa diintervensi."* Pernyataan ini mencerminkan kesadaran struktural akan pentingnya objektivitas. Namun, observasi lapangan menunjukkan bahwa pemahaman teknis mengenai indikator kompetensi belum sepenuhnya merata di tingkat unit kerja, sehingga implementasi masih bergantung pada kapasitas administratif masing-masing instansi.
2) Kedua berkaitan dengan dinamika afirmasi tenaga honorer. Sebagian besar informan mengakui bahwa afirmasi dipandang sebagai bentuk penghargaan atas masa pengabdian. Seorang peserta seleksi menyampaikan: *"Kami sudah mengabdi belasan tahun, jadi wajar kalau ada kebijakan yang memberi peluang lebih besar."* Namun, terdapat pula persepsi ambivalen dari pelamar umum yang menilai kebijakan tersebut berpotensi mengurangi prinsip kesetaraan kompetitif. Ketegangan ini menunjukkan adanya dialektika antara keadilan distributif dan meritokrasi, terutama ketika afirmasi diterjemahkan sebagai prioritas administratif tanpa diimbangi dengan penguatan uji kompetensi substantif.
3) Ketiga menyoroti aspek transparansi dan akuntabilitas. Hasil wawancara menunjukkan bahwa penggunaan sistem digital dan pengawasan eksternal meningkatkan kepercayaan terhadap proses seleksi. Akan tetapi, beberapa informan mengungkapkan keterbatasan komunikasi publik mengenai dasar kebijakan afirmasi. Seorang pengawas internal menyatakan: *"Masalahnya bukan di sistemnya, tapi di persepsi publik yang belum*

DEMOKRASI : Jurnal Ilmu Pemerintahan UM Lampung
Vol. 6 No 1, Maret 2026
ISSN (ELECTRONIC) 2775-703X
ISSN (PRINTED) 2775-8389

sepenuhnya paham bagaimana afirmasi itu tetap berbasis kompetensi minimum." Hal ini menunjukkan bahwa legitimasi sistem merit tidak hanya ditentukan oleh prosedur teknis, tetapi juga oleh strategi komunikasi kebijakan.

4) Keempat berkaitan dengan implikasi terhadap kualitas SDM. Informan dari unsur pimpinan unit kerja menyampaikan bahwa PPPK hasil seleksi menunjukkan peningkatan disiplin administratif dan kepastian status kerja, yang berdampak positif terhadap motivasi. Namun demikian, beberapa pihak menekankan pentingnya pelatihan lanjutan untuk memastikan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, kualitas SDM tidak hanya ditentukan oleh proses rekrutmen, tetapi juga oleh sistem pengembangan pasca-rekrutmen.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem merit dalam rekrutmen PPPK telah berjalan secara prosedural, tetapi masih menghadapi tantangan pada aspek persepsi keadilan dan konsistensi implementasi di tingkat operasional. Pola ini mencerminkan bahwa *merit system* bukan sekadar aturan formal, melainkan praktik sosial yang dipengaruhi oleh konteks budaya birokrasi dan ekspektasi sosial terhadap kebijakan afirmasi.

Temuan penelitian ini memperkuat argumentasi teori *merit system* yang menekankan pentingnya objektivitas, kompetensi, dan transparansi dalam rekrutmen aparatur (Kellough & Nigro, 2022; Kim & Park, 2023). Secara prosedural, penggunaan sistem CAT dan standar kompetensi mencerminkan karakteristik birokrasi rasional-legal sebagaimana dikemukakan dalam teori Weberian modern. Hal ini menunjukkan bahwa reformasi kepegawaian telah mengarah pada penguatan profesionalisme administratif. Namun demikian, dinamika afirmasi tenaga honorer memperlihatkan kompleksitas yang tidak sepenuhnya dijelaskan oleh teori merit klasik. Perspektif keadilan distributif (Guy & McCandless, 2020) membantu menjelaskan bahwa kebijakan afirmasi merupakan respons terhadap ketimpangan struktural. Dalam konteks ini, penelitian menemukan bahwa afirmasi tidak serta-merta bertentangan dengan sistem merit, selama tetap memenuhi ambang batas kompetensi minimum. Dengan demikian, hasil penelitian ini menawarkan perspektif integratif bahwa meritokrasi dan afirmasi dapat berjalan simultan dalam kerangka kebijakan yang terukur.

Dibandingkan dengan penelitian Prasojo dan Kurniawan (2021) yang menyoroti tantangan implementasi merit system di pemerintah daerah secara umum, studi ini memberikan

DEMOKRASI : Jurnal Ilmu Pemerintahan UM Lampung
Vol. 6 No 1, Maret 2026
ISSN (ELECTRONIC) 2775-703X
ISSN (PRINTED) 2775-8389

pendalaman pada dimensi prosesual dan pengalaman aktor dalam rekrutmen PPPK. Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Kim dan Park (2023) yang menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi memengaruhi legitimasi sistem rekrutmen. Akan tetapi, berbeda dengan konteks negara maju yang relatif stabil secara kelembagaan, penelitian ini menemukan bahwa faktor komunikasi kebijakan dan konteks sosial lokal memainkan peran signifikan dalam membentuk persepsi publik.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah perlunya pengayaan konsep *merit system* dengan dimensi kontekstual dan komunikatif. Merit tidak hanya bersifat teknokratis, tetapi juga membutuhkan legitimasi sosial. Secara praktis, hasil penelitian menyarankan penguatan sosialisasi kebijakan afirmasi, peningkatan kapasitas teknis unit kerja, serta integrasi sistem pengembangan kompetensi pasca-rekrutmen. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan eksplorasi komparatif antar daerah guna mengidentifikasi variasi praktik implementasi serta pengaruh faktor politik dan budaya organisasi terhadap efektivitas sistem merit. Kesinambungan antara hasil dan diskusi menunjukkan bahwa penerapan sistem merit dalam rekrutmen PPPK merupakan proses yang dinamis dan kontekstual. Sistem yang secara formal telah berbasis kompetensi tetap memerlukan penguatan pada aspek persepsi keadilan, komunikasi kebijakan, dan pengembangan SDM berkelanjutan agar benar-benar menjadi solusi pemenuhan kebutuhan aparatur yang berkualitas.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan sistem merit dalam rekrutmen PPPK secara umum telah berjalan sesuai dengan prinsip objektivitas, transparansi, dan berbasis kompetensi, terutama melalui penggunaan standar kualifikasi jabatan dan sistem seleksi berbasis teknologi. Secara prosedural, mekanisme seleksi telah mencerminkan karakteristik meritokrasi modern yang menekankan pengukuran kompetensi secara terstandar dan terbuka. Temuan ini menunjukkan bahwa reformasi manajemen ASN melalui skema PPPK memiliki potensi signifikan dalam mendukung pemenuhan kebutuhan SDM aparatur yang lebih profesional dan akuntabel.

DEMOKRASI : Jurnal Ilmu Pemerintahan UM Lampung
Vol. 6 No 1, Maret 2026
ISSN (ELECTRONIC) 2775-703X
ISSN (PRINTED) 2775-8389

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa implementasi sistem merit tidak terlepas dari dinamika kebijakan afirmasi tenaga honorer. Afirmasi dipahami sebagai bentuk keadilan distributif dan pengakuan atas pengabdian, tetapi pada saat yang sama menimbulkan persepsi ambivalen terkait kesetaraan kompetitif. Dalam konteks ini, penelitian menegaskan bahwa afirmasi dan meritokrasi tidak bersifat dikotomis, melainkan dapat berjalan secara simultan sepanjang tetap mengacu pada standar kompetensi minimum dan prinsip akuntabilitas. Dengan demikian, kualitas SDM PPPK tidak hanya ditentukan oleh kebijakan afirmatif, tetapi oleh konsistensi penerapan prinsip merit dalam keseluruhan proses seleksi.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengayaan literatur sistem merit dengan menekankan pentingnya dimensi kontekstual dan persepsi aktor dalam implementasinya. Sistem merit tidak semata-mata merupakan desain institusional yang bersifat teknokratis, tetapi juga praktik sosial yang dipengaruhi oleh budaya birokrasi, komunikasi kebijakan, dan ekspektasi masyarakat. Integrasi antara perspektif merit system dan keadilan distributif menjadi kontribusi konseptual yang memperluas pemahaman mengenai reformasi SDM sektor publik di konteks pemerintahan daerah.

Secara praktis dan kebijakan, hasil penelitian ini mengimplikasikan perlunya penguatan sosialisasi kebijakan afirmasi, peningkatan kapasitas teknis unit pelaksana seleksi, serta pengembangan sistem pembinaan dan pelatihan pasca-rekrutmen. Langkah tersebut penting agar rekrutmen PPPK tidak hanya memenuhi kebutuhan kuantitatif pegawai, tetapi juga memastikan keberlanjutan kualitas dan profesionalisme aparatur. Selain itu, transparansi komunikasi publik perlu ditingkatkan guna memperkuat legitimasi sosial terhadap sistem merit yang diterapkan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan dilakukan studi komparatif antar daerah atau pendekatan longitudinal guna melihat konsistensi dan dampak jangka panjang penerapan sistem merit dalam rekrutmen PPPK terhadap kinerja organisasi dan kualitas layanan publik. Dengan demikian, kajian mengenai sistem merit tidak hanya berhenti pada evaluasi prosedural, tetapi berkembang pada analisis efektivitas dan keberlanjutan reformasi birokrasi secara lebih luas.

DEMOKRASI : Jurnal Ilmu Pemerintahan UM Lampung
Vol. 6 No 1, Maret 2026
ISSN (ELECTRONIC) 2775-703X
ISSN (PRINTED) 2775-8389

DAFTAR PUSTAKA

Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in thematic analysis. *Qualitative Research in Psychology, 18*(3), 328–352.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2021). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review, 81*(1), 38–49.

Cepiku, D., & Mastrodascio, M. (2021). Public service reform and HRM in public administration. *Public Management Review, 23*(9), 1345–1363.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Guy, M. E., & McCandless, S. A. (2020). Achieving equity in public administration. *Public Administration Review, 80*(2), 1–10.

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2020). Does strategic planning improve organizational performance? *Public Administration Review, 80*(5), 810–819.

Hood, C., & Dixon, R. (2020). New public management: A reform that endures? *Public Administration, 98*(3), 1–15.

Kellough, J. E., & Nigro, L. G. (2022). Civil service reform and merit principles in public sector HRM. *Review of Public Personnel Administration, 42*(2), 123–140.

Kim, S., & Park, S. (2023). Merit-based recruitment and public sector performance. *International Review of Administrative Sciences, 89*(1), 45–62.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2020). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods, 19*, 1–13.

Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2021). Reforming civil service in Indonesia: The challenge of implementing merit system. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik, 25*(2), 101–115.

Palinkas, L. A., et al. (2020). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis. *Administration and Policy in Mental Health, 47*(4), 1–12.

Vandenabeele, W., & Hondeghem, A. (2021). Strategic human resource management in public organizations. *Public Personnel Management, 50*(4), 1–15.

Yin, R. K. (2020). *Case study research and applications* (6th ed.). Sage Publications.