

SKRIPSI



IMPLEMENTASI SISTEM MERIT PADA JABATAN FUNGSIONAL ANALIS AKUAKULTUR DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME APARATUR SIPIL NEGARA PADA DIREKTORAT JENDERAL PERIKANAN BUDI DAYA KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN REPUBLIK INDONESIA

Disusun Oleh:

Nama : Kayla Aura Khairunnisa
NPM : 2220011045
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026

SKRIPSI



IMPLEMENTASI SISTEM MERIT PADA JABATAN FUNGSIONAL ANALIS AKUAKULTUR DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME APARATUR SIPIL NEGARA PADA DIREKTORAT JENDERAL PERIKANAN BUDI DAYA KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN REPUBLIK INDONESIA

Disusun Oleh:

NAMA : KAYLA AURA KHAIRUNNISA
NPM : 2220011045
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR

PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

JAKARTA, 2026

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : Kayla Aura Khairunnisa
NPM : 2220011045
JURUSAN : Administrasi Negara
PROGRAM STUDI : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
JUDUL : Implementasi Sistem Merit Pada Jabatan Fungsional Dalam Meningkatkan Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Studi Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Kementerian Kelautan Dan Perikanan Republik Indonesia

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, 18 Juni 2026

Pembimbing,



(Porman Lumban Gaol, S.Si.,M.M.)

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan
PoltekNIK STIA LAN Jakarta pada 04 Agustus 2026

Ketua Merangkap Anggota



(Bangang Suhartono, S.Sos. ME)

Sekretaris Merangkap Anggota

(Rima Ranintya Yusuf, S.IP., M.P.A.)

Anggota

(Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M.)

SURAT PERTANYAAN KEASLIAN NASKAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kayla Aura Khairunnisa
NPM : 2220011045
Jurusan : Administrasi Negara
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul **Implementasi Sistem Merit pada Jabatan Fungsional Analis Akuakultur dalam Meningkatkan Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Pada Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan **hasil plagiat atau penjiplakan** terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia **menerima sanksi** berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 18 Juni 2026



(Kayla Aura Khairunnisa)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, serta terima kasih kepada Ibu saya Rita Rahayu dan (Alm) Ayah saya Muhammad Iqbal yang telah banyak berkorban selama proses perkuliahan ini. Yang tak henti-hentinya menasehati dan mengajarkan hal-hal yang bermanfaat, memberikan kasih sayang, doa, pengorbanan, kesabaran, dan dukungan materi maupun moral yang telah diberikan selama ini, dan terima kasih juga kepada Bapak Porman Lumban Gaol, S. Si., M.M. selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan arahan, dukungan dan bimbingan selama pelaksanaan penelitian berlangsung. Sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini yang berjudul: “Implementasi Sistem Merit Pada Jabatan Fungsional Analis Akuakultur Dalam Meningkatkan Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Pada Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Kementerian Kelautan Dan Perikanan Republik Indonesia.”.

Penelitian ini diajukan sebagai pemenuhan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan Administrasi Publik di Politeknik STIA LAN Jakarta. Peneliti menyadari bahwa penelitian ini dapat disusun dengan baik karena adanya bimbingan, kerjasama serta bantuan dari berbagai pihak yang terlibat, maka peneliti ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Terima kasih kepada ketiga abang saya Indra Rifaldy, Irvan Rifaldy, dan Farhan Naufal Rifaldy yang telah mendukung serta membantu secara financial selama proses perkuliahan saya.
2. Terima kasih kepada Bapak Bambang Kusmayadi Gunawan S.Pi.,M.Si yang telah memberikan kesempatan, informasi, serta dukungan data dalam penyusunan penelitian di DJPB Kementerian Kelautan dan Perikanan RI.
3. Kepada seluruh dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu
4. Kepada Pengurus AAK, Ibu Ingrid dan Mas Pandu yang telah membantu mengelola administrasi penulis.

5. Terima kasih kepada Nur Afiyya Salsabila teman kecil saya hingga saat ini dan Rika Awalliyah teman SMA saya hingga saat ini yang telah memberikan dukungan dan doa kepada peneliti.
6. Pada teman-teman saya "Bos Minyak dan Gas" Nafida Rizkia Husna, Ananda Rizkyna Putri, Aulia Afifah Pratiwi, Puteri Amalia Resvari, Safira Tresa Kayla dan teman-teman yang tidak bisa disebut namanya satu-persatu yang telah membantu, serta mendukung penulis selama perkuliahan dan penulisan skripsi.
7. Terima kasih kepada Pegawai Analis Akuakultur DJPB KKP Ibu Devi Ilma, Ibu Emy Rusyani, Ibu Indri, Ibu Widya Puspitasari, Ibu Linda Rahmani, dan Bapak Janu Kristianto yang telah membantu peneliti dalam memberikan informasi dan pengetahuan selama penelitian berlangsung.

Pada penelitian ini tidak menutup kemungkinan banyaknya kekurangan yang harus di perbaiki. Segala bentuk kritik dan saran dengan senang hati diterima dan diharap dapat membantu dalam penelitian selanjutnya agar lebih baik lagi.

Jakarta, 17 Juni 2026

Kayla Aura Khairunnisa

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi sistem merit pada Jabatan Fungsional Analis Akuakultur dalam meningkatkan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) di Analis Akuakultur Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya, Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap informan yang terlibat dalam pelaksanaan jabatan fungsional. Analisis penelitian menggunakan teori Sistem Merit Woodard (2005) yang meliputi *fairness*, *equity*, dan *reward*, serta indikator profesionalisme ASN berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2018 yang mencakup kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem merit telah berjalan cukup baik melalui penempatan pegawai sesuai kualifikasi, kesempatan pengembangan kompetensi, penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan penerapan disiplin secara konsisten. Prinsip kesetaraan juga diterapkan dalam rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan pengembangan karier, sedangkan prinsip penghargaan diwujudkan melalui promosi jabatan, angka kredit, pendidikan dan pelatihan, serta penghargaan nonfinansial. Namun, masih terdapat kendala berupa potensi subjektivitas dalam pengembangan karier dan penilaian kinerja, kesenjangan kompetensi antarpegawai, keterbatasan anggaran pelatihan, serta belum optimalnya sistem penghargaan berbasis kinerja.

Kata Kunci: Sistem Merit, Profesionalisme ASN, Jabatan Fungsional, Analis Akuakultur.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the merit system for the Functional Position of Aquaculture Analyst in improving the professionalism of the State Civil Apparatus (ASN) at the Directorate General of Aquaculture, Ministry of Marine Affairs and Fisheries of the Republic of Indonesia. This study employed a qualitative method with a descriptive approach. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving informants directly engaged in the implementation of the functional position. The analysis was based on Woodard's (2005) Merit System Theory, which consists of fairness, equity, and reward, as well as the indicators of ASN professionalism stipulated in the Regulation of the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Number 38 of 2018, including qualifications, competence, performance, and discipline. The findings indicate that the implementation of the merit system has been relatively effective, as reflected in employee placement based on qualifications, equal opportunities for competency development, performance appraisal based on Employee Performance Targets (Sasaran Kinerja Pegawai / SKP), and consistent enforcement of discipline. The principle of equity has also been applied in recruitment, competency development, performance appraisal, and career development, while the principle of reward has been implemented through job promotion, credit points, education and training opportunities, and non-financial recognition. Nevertheless, several challenges remain, including potential subjectivity in career development and performance appraisal, competency gaps among employees, limited training budgets, and a reward system that has not yet been fully performance-based.

Keywords: Merit System, ASN Professionalism, Functional Position, Aquaculture Analyst.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	II
LEMBAR PENGESAHAN	III
SURAT PERTANYAAN KEASLIAN NASKAH.....	IV
KATA PENGANTAR.....	V
ABSTRAK	VII
ABSTRACT	VIII
DAFTAR ISI.....	IX
DAFTAR GAMBAR	XII
DAFTAR TABEL	XIII
DAFTAR LAMPIRAN	XIV
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Rumusan Masalah.....	14
C. Tujuan Penelitian	15
D. Manfaat Penelitian	15
1. Manfaat Akademik	15
2. Manfaat Praktis	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori.....	17
1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara.....	17
2. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara.....	20
3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2025 Tentang Penyelenggaraan Sistem Merit ASN	22
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional.....	23

5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara	24
6. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembangunan dan Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Instansi Pemerintah	25
B. Tinjauan Teori.....	27
1. Manajemen Aparatur Sipil Negara	27
2. Sistem Merit	35
3. Profesionalisme Aparatur Sipil Negara	40
C. Penelitian Terdahulu	42
D. Konsep Kunci	44
1. Sistem Merit	44
2. Jabatan Fungsional	45
E. Profesionalisme Aparatur Sipil Negara.....	45
F. Kerangka Berpikir.....	47
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	50
A. Metode Penelitian	50
B. Teknik Pengumpulan Data.....	51
1. Wawancara	51
2. Dokumentasi.....	53
C. Instrumen Penelitian	54
D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data.....	55
1. Reduksi Data (Data Reduction).....	56
2. Penyajian Data (Data Display)	56
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (ConclusionDrawing/Verification).....	57
BAB IV HASIL PENELITIAN	59
A. Gambaran Lokus.....	59
1. Sekretariat Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya.....	59
2. Direktorat Ikan Air Tawar	60

3. Direktorat Ikan Air Payau	60
4. Direktorat Ikan Air Laut	60
5. Direktorat Rumput Laut	60
6. Direktorat Prasarana dan Sarana	61
B. Penyajian Data	62
1. Fairness (Keadilan)	63
2. Equity (Kesetaraan)	74
3. Reward (Penghargaan)	83
C. Pembahasan	90
1. Fairness (Keadilan)	91
2. Equity (Kesetaraan)	95
3. Reward (Penghargaan)	98
D. Sintesis Pemecahan Masalah	103
1. Fairness (Keadilan)	103
2. Equity (Kesetaraan)	108
3. Reward (Penghargaan)	111
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	115
A. Kesimpulan	115
B. Saran	116
1. Bagi Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya Kementerian Kelautan dan Perikanan	116
2. Bagi ASN Jabatan Fungsional Analis Akuakultur	117
3. Bagi Peneliti Selanjutnya	118
DAFTAR PUSTAKA	119
LAMPIRAN.....	CXXIII
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	CXXIII

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Peta Jabatan pada Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya	6
Gambar 1.2	Peta Jabatan Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya	7
Gambar 1.3	Matriks Sembilan Kotak (Nine Box) Pemetaan Kinerja dan Potensi Pegawai	13
Gambar 2.1	Kerangka Berpikir	47
Gambar 4.1	Struktur Instansi	61

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Pegawai Analis Akuakultur Tahun 2005	10
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	42
Tabel 3.1	Key Informan.....	52
Tabel 4.1	Sintesis Pemecahan Masalah Kualifikasi Fairness	103
Tabel 4.2	Sintesis Pemecahan Masalah Kompetensi Fairness	105
Tabel 4.3	Sintesis Pemecahan Masalah Kinerja Fairness	106
Tabel 4.4	Sintesis Pemecahan Masalah Disiplin Fairness	107
Tabel 4.5	Sintesis Pemecahan Masalah Kualifikasi Equity.....	108
Tabel 4.6	Sintesis Pemecahan Masalah Kompetensi Equity	109
Tabel 4.7	Sintesis Pemecahan Masalah Kinerja Equity	109
Tabel 4.8	Sintesis Pemecahan Masalah Disiplin Equity.....	110
Tabel 4.9	Sintesis Pemecahan Masalah Kualifikasi Reward	111
Tabel 4.10	Sintesis Pemecahan Masalah Kompetensi Reward	112
Tabel 4.11	Sintesis Pemecahan Masalah Kinerja Reward.....	113
Tabel 4.12	Sintesis Pemecahan Masalah Disiplin Reward.....	114

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Dokumen.....	cxxiii
Lampiran 2. Pedoman Wawancara	cxxv
Lampiran 3. Transkrip Hasil Wawancara Penelitian	cxix
Lampiran 4. Surat Izin Penelitian.....	cxli
Lampiran 5. Surat Pengajuan dan Persetujuan Tugas Akhir.....	cxlii
Lampiran 6. Surat Selesai Penelitian	cxliii
Lampiran 7. Surat Keterangan Bebas Plagiarisme (Turnitin).....	cxliv

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Profesionalitas ASN merupakan bagian integral dari manajemen ASN yang diarahkan untuk mewujudkan aparatur yang memiliki hasil kerja tinggi, kompeten, dan berperilaku sesuai dengan nilai dasar ASN. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa ASN harus memiliki standar moral dan profesionalisme yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Melalui penerapan kode etik, kode perilaku dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Profesionalisme ASN mempunyai pengaruh terhadap efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas kinerja organisasi. Beberapa aspek penting yang berperan penting dalam membentuk profesionalisme ASN, antara lain 1) kepemimpinan yang kuat, 2) manajemen kinerja yang efektif, dan 3) etos kerja yang tinggi (Langgeng and Wilasari, 2023).

Pandangan tentang pentingnya profesionalisme ASN sejalan dengan penelitian Thomas and Hardy (2022) yang menegaskan bahwa profesionalisme dan kompetensi ASN menjadi faktor kunci dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang adaptif terhadap perubahan dan tuntutan publik. Sementara itu menyoroti pentingnya penguatan manajemen ASN berbasis sistem merit untuk memastikan bahwa pengangkatan dan promosi jabatan dilakukan secara objektif dan sesuai kualifikasi (Sandinirwan *et al.*, 2022). Keberhasilan pembangunan nasional sangat ditentukan oleh kualitas dan integritas ASN sebagai pelaksana kebijakan publik yang berorientasi pada hasil (Budiono, 2024)

Sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 1 ayat (1), Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi yang terdiri atas Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dan Pegawai Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang memiliki tanggung jawab untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pemerintahan serta

memberikan pelayanan publik yang optimal. penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, PNS masih menjadi kelompok pegawai yang jumlahnya paling dominan dibandingkan kategori ASN lainnya pada berbagai kementerian dan lembaga. PNS merupakan motor penggerak birokrasi yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan publik, memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta menjaga kesinambungan tata kelola pemerintahan (Sedarmayanti, 2017). Dominasi jumlah PNS tersebut menunjukkan bahwa peran PNS sangat strategis dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi pemerintahan.

Sejalan dengan pentingnya profesionalisme ASN dan pengelolaan SDMA yang efektif, pengembangan jabatan fungsional menjadi salah satu strategi utama dalam manajemen PNS. Jabatan Fungsional merupakan jabatan keahlian atau keterampilan yang memiliki jenjang karier dan angka kredit tertentu sebagai dasar pembinaan, penilaian, serta pengembangan kompetensi PNS secara berkelanjutan (LAN, 2023). Jabatan fungsional dirancang untuk menempatkan individu pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan keahlian spesifik. Dengan fokus pada pengembangan karier berbasis kinerja, jabatan fungsional memungkinkan PNS untuk meningkatkan kompetensi teknis, melaksanakan tugas secara profesional, dan berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penerapan sistem merit dalam pengelolaan jabatan fungsional juga memastikan transparansi dan objektivitas dalam rekrutmen, promosi, serta pengembangan karier, sehingga setiap pegawai memiliki kesempatan yang adil untuk mengembangkan potensinya.

Sejalan dengan karakteristik Jabatan Fungsional yang menekankan keahlian, kompetensi, dan jenjang karier berbasis angka kredit, penerapan sistem merit menjadi sangat relevan dalam pengelolaan PNS. Sistem merit memastikan bahwa seluruh proses kepegawaian di jabatan fungsional mulai dari rekrutmen, promosi, hingga pengembangan karier dilaksanakan secara objektif, transparan, dan adil (KASN, 2020). Dengan menekankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar penempatan dan

penghargaan, sistem merit mendukung terciptanya aparatur yang profesional, efisien, dan berorientasi pada hasil. Penerapan prinsip ini tidak hanya memperkuat pengembangan kompetensi individual Pejabat Fungsional, tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan, selaras dengan tujuan reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang berkualitas. (Sedarmayanti, 2019).

Pentingnya penguatan sistem merit untuk memastikan bahwa pengangkatan dan promosi jabatan dilakukan secara objektif dan sesuai kualifikasi. Seiring dengan perkembangan zaman, birokrasi pemerintah saat ini tengah menghadapi era transformasi digital dan reformasi birokrasi. Tantangan baru muncul, di mana PNS dituntut untuk lebih adaptif, profesional, serta mampu berinovasi dalam menghadapi perubahan (Kementerian PAN-RB, 2020). ASN tidak cukup hanya memahami tugas administratif, tetapi juga harus memiliki kompetensi teknologi, wawasan strategis, dan kinerja yang terukur. Perubahan ini menuntut adanya pergeseran paradigma dari sistem kepegawaian yang bersifat administratif menuju sistem berbasis kinerja dan kompetensi. Penelitian terkait penerapan sistem merit dalam birokrasi pemerintahan Indonesia menunjukkan kemajuan dalam pemahaman teoritis dan aplikatif, namun terdapat kesenjangan penelitian (research gap) dalam Sistem Merit di Indonesia (KASN, 2020).

Penelitian ini menyoroiti bahwa penerapan sistem merit secara nasional masih menghadapi kendala dalam konsistensi implementasi antar instansi akibat lemahnya komitmen pimpinan dan belum optimalnya mekanisme penilaian berbasis kompetensi (Chairiah *et al.*, 2020). Lebih lanjut, Menjelaskan bahwa sistem merit pada tingkat daerah belum sepenuhnya mendukung pengembangan karir PNS karena minimnya integrasi antara penilaian kinerja dan promosi jabatan (Ardiansyah *et al.*, 2025). Sementara itu Budiono (2024) mengkaji ulang transformasi dari jabatan struktural ke fungsional dan menemukan bahwa perubahan tersebut seringkali hanya bersifat administratif tanpa diikuti penguatan kompetensi dan sistem insentif

berbasis meritokrasi.

Dari sisi strategi, dalam penguatan sistem merit memerlukan dukungan infrastruktur digital dan komitmen pimpinan agar rekrutmen dan promosi jabatan PNS benar-benar objektif dan transparan. Untuk mendukung implementasinya, pemerintah juga menetapkan berbagai aturan turunan seperti Peraturan Pemerintah (PP) 17 Tahun 2020, PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional. Semua regulasi tersebut menjadi dasar penting dalam memastikan bahwa pengelolaan ASN berjalan sesuai dengan prinsip meritokrasi di setiap tahap, mulai dari rekrutmen, promosi, hingga pengembangan karier.

Sudah banyak regulasi yang mengatur mengenai sistem merit namun dalam penerapannya masih memiliki berbagai tantangan. Berdasarkan Laporan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) Tahun 2024, tercatat bahwa sebanyak 338 instansi pemerintah telah memperoleh predikat “Baik” dan “Sangat Baik” dalam pelaksanaan sistem merit. Namun, masih banyak instansi yang belum sepenuhnya menerapkan prinsip meritokrasi secara konsisten, terutama dalam aspek pengelolaan jabatan fungsional dan pengembangan karier pegawai.

Dalam praktiknya, masih sering ditemukan beberapa permasalahan seperti penilaian kinerja yang belum berbasis kompetensi, promosi jabatan yang belum sepenuhnya objektif, dan keterlambatan dalam proses kenaikan jenjang jabatan (KASN, 2020). Selain itu, masih ada budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung meritokrasi, di mana sistem karier kadang dipengaruhi oleh sistem non kinerja. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara idealisme sistem merit dan realitas pelaksanaannya di lapangan, sekaligus menegaskan perlunya strategi yang lebih komprehensif dan kontekstual untuk penguatan karier jabatan fungsional (Dwiyanto, 2018)

Sistem merit pada jabatan fungsional merupakan suatu pendekatan dalam manajemen aparatur yang menempatkan kualifikasi, kompetensi, dan

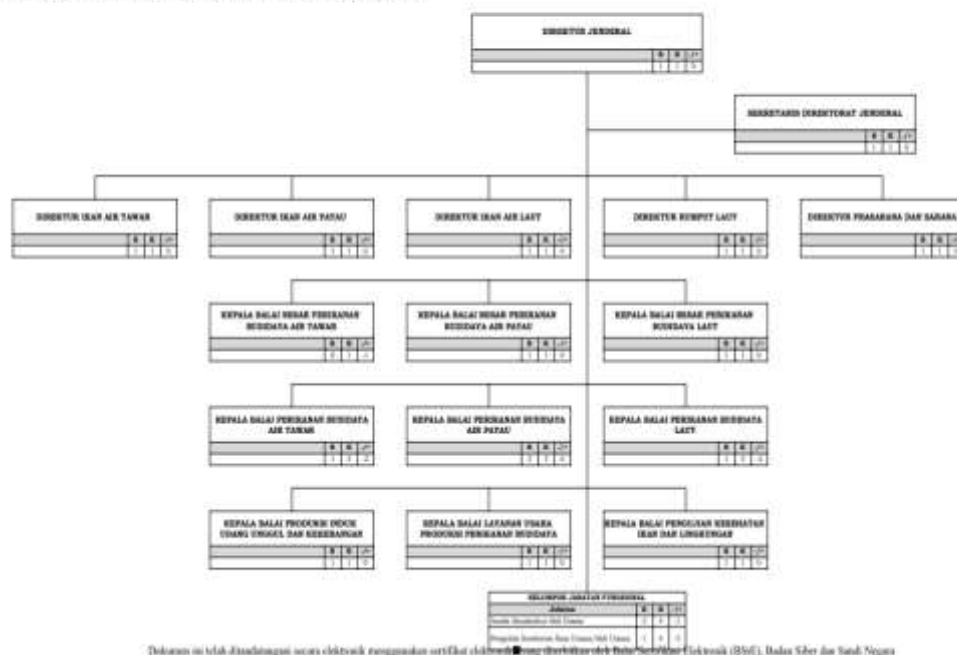
kinerja sebagai dasar utama dalam setiap proses kepegawaian, mulai dari rekrutmen, promosi, hingga pengembangan karier. Dalam konteks jabatan fungsional, sistem merit bertujuan menciptakan aparatur yang berorientasi pada hasil kerja, bukan pada kebutuhan personal. Prinsip ini memastikan bahwa setiap Pejabat Fungsional memperoleh posisi, penghargaan, dan kesempatan karier berdasarkan prestasi dan kemampuan yang terukur, sehingga penerapannya menjadi instrumen penting dalam mendorong terciptanya birokrasi yang objektif, transparan, dan akuntabel. Namun demikian, implementasi sistem merit di jabatan fungsional pemerintah daerah masih menghadapi berbagai hambatan, terutama terkait keterbatasan pemahaman, infrastruktur penilaian berbasis kompetensi, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung meritokrasi.

Fenomena serupa juga terjadi pada Jabatan Fungsional (JF) Analis Akuakultur di lingkungan Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya (DJPB), Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP). Sebagai instansi teknis yang berperan penting dalam meningkatkan ketahanan pangan dan ekonomi melalui sektor perikanan budi daya, DJPB bertanggung jawab atas penyusunan kebijakan teknis, pelaksanaan bimbingan, pengawasan, serta pengendalian kegiatan pembenihan, pembesaran, pakan, kesehatan ikan, dan pengelolaan lingkungan perairan yang berkelanjutan, guna mendukung ketahanan pangan nasional dan pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan produksi, nilai tambah, serta keberlanjutan sektor perikanan budi daya.

Dalam ruang lingkup tugasnya, JF Analis Akuakultur bertugas melakukan analisis, pengkajian, serta penyiapan bahan kebijakan, pembinaan, dan pengembangan di bidang perikanan budi daya, mencakup aspek perbenihan, pembudidayaan, kesehatan ikan dan lingkungan, hingga mutu hasil perikanan budi daya, sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan dan pengambilan keputusan. Jabatan ini tersebar pada unit kerja pusat, yaitu Sekretariat dan direktorat teknis di lingkungan DJPB, maupun pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) seperti Balai Perikanan Budi Daya Air Payau (BPBAP), Balai Perikanan Budi Daya Air Tawar

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kedudukan JF Analis Akuakultur dalam struktur organisasi, berikut disajikan peta jabatan di lingkungan Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya beserta peta jabatan pada unit Sekretariat Direktorat Jenderal.

LAMPIRAN V
KEPUTUSAN MENTERI KELAUTAN DAN PERIKANAN
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 16 TAHUN 2015
TENTANG
PETA JAHATAN DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN
KELAUTAN DAN PERIKANAN TAHUN 2025-2029



6

2. PETA JABATAN PADA SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PERIKANAN BUDI DAYA

SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL

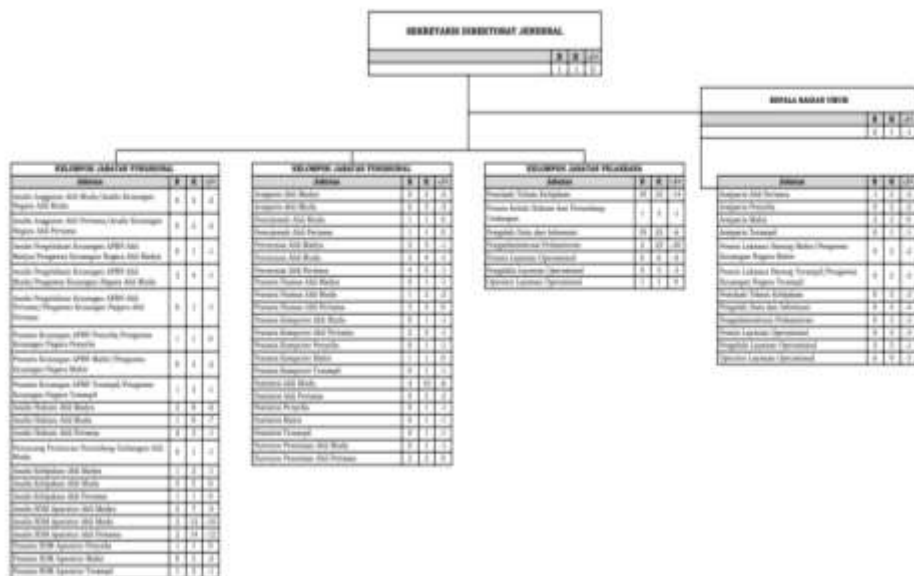
SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL			

KELOMPOK JABATAN FUNGSIONAL

KELOMPOK JABATAN FUNGSIONAL

KELOMPOK JABATAN FUNGSIONAL

2. PETA JABATAN PADA SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PERIKANAN BUDI DAYA



7

Sementara itu, Gambar 1.2 memperlihatkan peta jabatan pada Sekretariat Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya, yang terdiri atas beragam kelompok jabatan fungsional pendukung tata kelola organisasi, antara lain Analis Anggaran, Arsiparis, Penerjemah, Perencana, Pranata Humas, Pranata Komputer, Statistisi, Surveyor Pemetaan, Analis Hukum, Perancang Peraturan Perundang-Undangan, Analis Kebijakan, Analis SDM Aparatur, serta Pranata SDM Aparatur, di samping Kelompok Jabatan Pelaksana pada Bagian Umum. Perbandingan antara Gambar 1.1 dan Gambar 1.2 menunjukkan bahwa penerapan sistem merit di lingkungan DJPB tidak hanya menysasar satu jenis jabatan fungsional teknis seperti Analis Akuakultur, tetapi juga berlaku lintas jabatan fungsional lainnya, sehingga konsistensi penerapan prinsip kualifikasi, kompetensi, dan kinerja menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi secara menyeluruh.

Secara yuridis, keberadaan JF Analis Akuakultur diatur melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 31 Tahun 2019 tentang Jabatan Fungsional Analis Akuakultur, dengan Kementerian Kelautan dan Perikanan bertindak sebagai instansi pembina. Berdasarkan regulasi tersebut, Analis Akuakultur didefinisikan sebagai PNS yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan Analisis dan Pengelolaan Perikanan Budi Daya pada instansi pusat maupun instansi daerah. Jabatan ini termasuk dalam klasifikasi/rumpun ilmu hayat, berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, atau Pejabat Pengawas sesuai peta jabatan pada masing-masing unit kerja, serta merupakan jabatan karier PNS yang pengisiannya bersifat terbuka bagi PNS maupun PPPK.

Tugas pokok JF Analis Akuakultur adalah melaksanakan Analisis dan Pengelolaan Perikanan Budi Daya, yang mencakup tiga sub-unsur kegiatan: (1) persiapan Analisis dan Pengelolaan Perikanan Budi Daya, (2)

pelaksanaan Analisis dan Pengelolaan Perikanan Budi Daya, serta (3) evaluasi dan rekomendasi hasil Analisis dan Pengelolaan Perikanan Budi Daya. Sebagai jabatan fungsional kategori keahlian, JF Analis Akuakultur memiliki empat jenjang dari yang terendah hingga tertinggi, yaitu Ahli Pertama (golongan ruang III/a–III/b), Ahli Muda (III/c–III/d), Ahli Madya (IV/a–IV/c), dan Ahli Utama (IV/d–IV/e), dengan cakupan tugas dan kompleksitas analisis yang meningkat seiring jenjang jabatan. Persyaratan pengangkatan pertama antara lain berstatus PNS, memiliki integritas dan moralitas yang baik, berijazah paling rendah Sarjana (S1)/Diploma IV di bidang perikanan budi daya, sumber daya perairan, lingkungan, biologi, atau kimia, serta lulus uji kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural sesuai standar yang ditetapkan instansi pembina — dengan syarat pendidikan Pascasarjana (S2) khusus untuk pengangkatan pada jenjang Ahli Utama. Standar kompetensi jabatan ini kemudian diperjelas lebih lanjut melalui Keputusan Menteri PANRB Nomor SKJ.7 Tahun 2023 tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Analis Akuakultur dan Jabatan Fungsional Teknisi Akuakultur.

Struktur jenjang yang berjenjang ini pada dasarnya dirancang agar pengembangan karier Analis Akuakultur berjalan secara meritokratis, di mana kenaikan jenjang mensyaratkan pemenuhan angka kredit, hasil kerja, dan penilaian kinerja tertentu, bukan semata masa kerja. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala, seperti ketimpangan distribusi pegawai antarwilayah, kesempatan pengembangan kompetensi yang belum merata, serta penerapan sistem merit yang belum berjalan secara optimal dalam pengelolaan dan pengembangan karier pegawai JF Analis Akuakultur di lingkungan DJPB. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan sistem merit masih diperlukan agar profesionalisme ASN pada jabatan ini dapat terus ditingkatkan.

Tabel 1. 1 Jumlah Pegawai Analis Akuakultur Tahun 2025

No	Unit Kerja	2025				Jumlah
		Ahli				
		Pertama	Muda	Madya	Utama	
1.	Sekretariat Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya			1		1
2.	Direktorat Ikan Air Laut	5	2	3	1	11
3.	Direktorat Rumput Laut	6	2	4		12
4.	Direktorat Ikan Air tawar	5	5	3	1	14
5.	Direktorat Ikan Air Payau	2	6		1	9
6.	BBPBAP Jepara	6	10	1		17
7.	BBPBL Lampung	6	11	6		23
8.	BBPBAT Sukabumi	4	8	10		22
9.	Direktorat Prasarana dan Sarana	1	7	1		9
10.	BPBAP Situbondo	4	7	12		23
11.	BPBAP Takalar	4	19	4		27
12.	BPBAT Jambi	7	6	7		20
13.	BPBAT Mandiangin	6	13	7		26
14.	BPBL Batam	3	6	8		17
15.	BPBL Lombok	3	4	4		11
16.	BPBL Ambon	1	5	8		14
17.	BPBAT Ujung Bate	6	8	1		15
18.	BPBAT Tatelu	3	8	3		14
19.	BLUPPB Karawang	3	9	4		16
20.	BLPIUUKK Bali	3	5	1		9
21.	BPKIL Serang		1	1		2
Total		78	142	89	3	312

Sumber : Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya KKP RI (2025)

Berdasarkan data pegawai Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Tahun 2025, jumlah pegawai JF Analis Akuakultur secara keseluruhan mencapai 312 orang yang tersebar pada unit kerja pusat maupun 20 UPT di bawah DJPB, dengan rincian 78 pegawai pada jenjang Ahli Pertama, 142 pegawai pada jenjang Ahli Muda, 89 pegawai pada jenjang Ahli Madya, dan hanya 3 pegawai pada jenjang Ahli Utama. Komposisi ini menunjukkan bahwa struktur jenjang JF Analis Akuakultur masih didominasi oleh jenjang menengah (Ahli Muda dan Ahli Madya), sementara jumlah pejabat pada jenjang tertinggi sangat terbatas, yang mengindikasikan adanya hambatan struktural dalam jenjang karier pada level puncak jabatan fungsional tersebut.

Dari sisi persebaran, distribusi pegawai antar-UPT juga tidak merata. BPBAP Takalar memiliki jumlah pegawai terbanyak (27 orang), diikuti BPBAT Mandiangin (26 orang), serta BBPBL Lampung dan BPBAP Situbondo (masing-masing 23 orang). Sebaliknya, BPKIL Serang hanya memiliki 2 pegawai dan Sekretariat DJPB hanya 1 pegawai. Ketimpangan sebaran ini berpotensi memengaruhi beban kerja, kesempatan pengembangan kompetensi, serta peluang promosi antarunit kerja, mengingat kuota dan formasi jenjang jabatan pada dasarnya bersifat terbatas dan berbeda-beda di setiap satuan kerja.

Berdasarkan hasil evaluasi internal dan data kepegawaian DJPB, penerapan sistem merit pada JF Analis Akuakultur belum berjalan secara maksimal. Terdapat tiga fenomena utama yang ditemukan dari hasil wawancara dengan pihak instansi antara lain: belum optimalnya penilaian kinerja berbasis digital (*MySAPK* dan *e-Kinerja BKN*) yang disebabkan oleh keterbatasan dalam literasi digital dan keterampilan teknologi informasi, terutama pegawai senior yang belum mendapatkan pelatihan formal, sehingga mereka kesulitan menggunakan aplikasi dan rentan membuat kesalahan input data.

Fenomena yang kedua ketimpangan kesempatan promosi antar pejabat fungsional, Berdasarkan pra wawancara kepada pihak instansi

Meskipun penempatan pegawai pada jabatan fungsional telah mempertimbangkan kesesuaian kualifikasi pendidikan dengan jabatan yang diduduki, namun dalam praktiknya masih terdapat ketidaksesuaian antara latar belakang Pendidikan dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai. Dengan kata lain, sebagian pegawai memang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai, tetapi belum sepenuhnya memiliki kompetensi teknis dan profesional yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas jabatan fungsional tersebut. Kondisi ini menggambarkan adanya ketimpangan dalam implementasi prinsip sistem merit, di mana penempatan pegawai seharusnya tidak hanya berdasarkan kualifikasi administratif, tetapi juga mempertimbangkan aspek kompetensi, kinerja, dan potensi pegawai secara menyeluruh,

Fenomena yang ketiga, berdasarkan pra wawancara kepada pihak instansi yaitu, rendahnya pemahaman terhadap prinsip meritokrasi di kalangan Jabatan Fungsional Analis Akuakultur. Banyak pegawai yang belum memahami secara mendalam bahwa sistem merit menuntut proses pengelolaan ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja objektif, bukan berdasarkan senioritas atau hubungan personal. Kondisi ini diperparah oleh kurangnya sosialisasi dan pembinaan karier berbasis kinerja. Akibatnya, masih banyak pegawai yang mengalami stagnasi karir, yang berdampak pada penurunan motivasi kerja dan semangat pengembangan diri.

Berdasarkan Laporan Kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan Tahun 2024, KKP secara kelembagaan memperoleh Indeks Sistem Merit sebesar 0,96 dengan kategori “Sangat Baik” dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Namun, pada tingkat unit pelaksana seperti DJPB, implementasi sistem merit masih menghadapi tantangan dalam hal pemerataan kesempatan karier, penguatan pembinaan berkelanjutan, serta peningkatan budaya kerja berbasis kinerja.

Di sisi lain, pemerintah saat ini tengah berupaya mendorong transformasi SDM aparatur melalui berbagai inovasi seperti Platform

Digital Manajemen ASN (PDMA), Satu Data ASN, dan *Talent Pool* ASN. Langkah ini menjadi peluang besar bagi DJPB untuk membangun sistem karir jabatan fungsional yang lebih transparan, berbasis data, dan kompetitif. Salah satu instrumen yang mulai diterapkan untuk mendukung Talent Pool ASN adalah pemetaan pegawai melalui matriks sembilan kotak (nine box matrix), yang memadukan dimensi kinerja dan potensi pegawai sebagai dasar pengambilan keputusan pengembangan karier, sebagaimana disajikan pada Gambar 1.3.

Gambar 1.3 Matriks Sembilan Kotak (Nine Box) Pemetaan Kinerja dan Potensi Pegawai

KINERJA	DI ATAS EKSPEKTASI	≥80 – 100	Kotak 4	Kotak 7	Kotak 9
			Kinerja di Atas Ekspektasi dan Potensial Rendah	Kinerja di Atas Ekspektasi dan Potensial Menengah	Kinerja di Atas Ekspektasi dan Potensial Tinggi
	SESUAI EKSPEKTASI	≥60 – <80	Kotak 2	Kotak 5	Kotak 8
			Kinerja Sesuai Ekspektasi dan Potensial Rendah	Kinerja Sesuai Ekspektasi dan Potensial Menengah	Kinerja Sesuai Ekspektasi dan Potensial Tinggi
	DIBAWAH EKSPEKTASI	<60	Kotak 1	Kotak 3	Kotak 6
			Kinerja di Bawah Ekspektasi dan Potensial Rendah	Kinerja di Bawah Ekspektasi dan Potensial Menengah	Kinerja di Bawah Ekspektasi dan Potensial Tinggi
KATEGORI			POTENSIAL RENDAH	POTENSIAL MENENGAH	POTENSIAL TINGGI
			<60	≥60 – <80	≥80 – 100
			POTENSIAL		

Sumber: Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025

Matriks sembilan kotak memetakan pegawai berdasarkan dua dimensi, yaitu kinerja (dengan kategori di bawah ekspektasi, sesuai ekspektasi, dan di atas ekspektasi) pada sumbu vertikal, serta potensi (dengan kategori rendah, menengah, dan tinggi) pada sumbu horizontal. Perpaduan kedua dimensi tersebut menghasilkan sembilan kuadran, mulai dari Kotak 1 (kinerja di bawah ekspektasi dan potensi rendah) hingga Kotak

9 (kinerja di atas ekspektasi dan potensi tinggi), yang masing-masing mengindikasikan kebutuhan pengembangan yang berbeda bagi setiap pegawai. Penerapan matriks ini pada JF Analis Akuakultur berpotensi menjadi instrumen yang objektif untuk memetakan kesiapan dan arah pengembangan karier pegawai, sekaligus memperkuat prinsip sistem merit yang menekankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama pengambilan keputusan kepegawaian. Namun demikian, pemanfaatan instrumen tersebut pada JF Analis Akuakultur di lingkungan DJPB masih perlu didorong lebih lanjut agar penerapan sistem merit tidak hanya mengandalkan regulasi dan teknologi, tetapi juga komitmen pimpinan, kesiapan organisasi, serta budaya kerja yang mendukung profesionalisme dan objektivitas. Tanpa hal tersebut, transformasi manajemen ASN hanya akan berhenti pada tataran administratif, bukan perubahan yang substantif (Dwiyanto, 2018).

Berdasarkan berbagai fenomena yang telah diuraikan, dapat dilihat bahwa penerapan sistem merit Analis Akuakultur Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya masih menghadapi beberapa tantangan dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana implementasi sistem merit pada Jabatan Fungsional Analis Akuakultur dalam meningkatkan profesionalisme ASN, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapannya.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang sudah diuraikan sebelumnya, bahwa yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana implementasi sistem merit pada jabatan fungsional analis akuakultur dalam meningkatkan profesionalisme ASN di Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia?
2. Apa saja faktor pendorong dan penghambat sistem merit pada jabatan fungsional analis akuakultur dalam meningkatkan profesionalisme

ASN di Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian untuk:

1. Mengetahui implementasi sistem merit pada jabatan fungsional analis akuakultur dalam meningkatkan profesionalisme ASN di Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia.
2. Mengetahui apa saja faktor pendorong dan penghambat sistem merit pada jabatan fungsional analis akuakultur dalam meningkatkan profesionalisme ASN di Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

Dengan tersusunnya penelitian berjudul proses “Implementasi Sistem Merit pada Jabatan Fungsional Analis Akuakultur dalam Meningkatkan Profesionalisme Pada Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Kementerian Kelautan Dan Perikanan RI”, diharapkan hasilnya dapat memberikan manfaat secara akademik maupun praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik
 - a. Memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia aparatur, khususnya yang berkaitan dengan strategi penerapan sistem merit dalam peningkatan profesionalisme pada jabatan fungsional di instansi pemerintahan.
 - b. Menjadi referensi akademik dan bahan kajian bagi peneliti atau mahasiswa yang tertarik mengkaji topik sistem merit, pengembangan karier jabatan fungsional, serta manajemen ASN berbasis kinerja di sektor teknis pemerintahan.

- c. Menambah wawasan teoretis mengenai keterkaitan antara sistem merit, profesionalisme ASN, serta relevansinya terhadap upaya transformasi manajemen ASN di era digital dan reformasi birokrasi nasional.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan rekomendasi strategis bagi Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya (DJPB), Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) dalam mengoptimalkan penerapan sistem merit pada Jabatan Fungsional Analis Akuakultur sebagai dasar pembinaan karier ASN yang lebih profesional, transparan, dan berkeadilan.
- b. Menjadi acuan bagi pimpinan dan unit kepegawaian DJPB dalam melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap kebijakan pembinaan karier, promosi jabatan, penilaian kinerja, serta pengembangan kompetensi ASN berbasis sistem merit.
- c. Mendorong peningkatan profesionalisme, motivasi kerja, dan keberlanjutan organisasi di lingkungan DJPB melalui implementasi sistem merit yang konsisten dan terintegrasi dengan teknologi manajemen ASN.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi sistem merit pada Jabatan Fungsional Analis Akuakultur dalam meningkatkan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) di Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia:

1. Implementasi sistem merit telah berjalan cukup baik dan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan profesionalisme ASN. Penerapan sistem merit tercermin melalui pengelolaan ASN yang mengacu pada prinsip fairness (keadilan), equity (kesetaraan), dan reward (penghargaan) sebagaimana dikemukakan oleh Woodard (2005). Pada dimensi fairness, organisasi telah menerapkan penempatan ASN berdasarkan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan jabatan, memberikan kesempatan pengembangan kompetensi secara terbuka, menerapkan penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), serta memberlakukan aturan disiplin yang berlaku bagi seluruh ASN. Pada dimensi equity, ASN memperoleh kesempatan yang relatif setara dalam proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan pengembangan karier. Sementara itu, pada dimensi reward, organisasi telah memberikan penghargaan dalam bentuk promosi jabatan, pengembangan karier, angka kredit, kesempatan mengikuti pelatihan dan sertifikasi, serta penghargaan non-finansial yang mendorong peningkatan motivasi kerja ASN. Implementasi ketiga dimensi tersebut terbukti berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme ASN yang ditunjukkan melalui peningkatan aspek kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin pada Jabatan Fungsional Analis Akuakultur.
2. Meskipun demikian, implementasi sistem merit pada setiap dimensi masih terdapat sejumlah hambatan. Pada dimensi fairness, hambatan

yang ditemukan meliputi masih adanya potensi subjektivitas dalam pengembangan karier dan penilaian kinerja, kesenjangan kompetensi antarpegawai, belum optimalnya dokumentasi capaian kerja, serta tingkat kedisiplinan yang belum konsisten pada sebagian ASN. Pada dimensi equity, hambatan yang dihadapi antara lain keterbatasan anggaran pendidikan dan pelatihan, belum meratanya akses pengembangan kompetensi antara ASN di pusat dan daerah, ketidakseimbangan beban kerja antarpegawai, serta penerapan disiplin kerja yang belum sepenuhnya dirasakan merata oleh seluruh pegawai. Pada dimensi reward, hambatan yang masih ditemukan yaitu belum optimalnya integrasi antara hasil pengembangan kompetensi dengan pengembangan karier, sistem penghargaan yang belum sepenuhnya berbasis capaian kinerja yang terukur, serta belum terstrukturanya bentuk penghargaan non-finansial bagi ASN yang memiliki tingkat kedisiplinan baik. Oleh karena itu, diperlukan upaya penguatan transparansi, pemerataan pengembangan kompetensi, optimalisasi sistem penilaian kinerja berbasis eviden, penyesuaian beban kerja, penguatan penegakan disiplin secara konsisten, serta penyempurnaan mekanisme penghargaan agar implementasi sistem merit dapat berjalan lebih efektif dalam meningkatkan profesionalisme ASN.

B. Saran

1. Bagi Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya Kementerian Kelautan dan Perikanan
 - a. Perlu meningkatkan transparansi dalam proses penempatan, mutasi, promosi jabatan, dan penilaian kinerja ASN dengan memastikan setiap keputusan kepegawaian didasarkan pada standar kualifikasi jabatan dan indikator kinerja yang jelas, terukur, dan terdokumentasi, serta melakukan sosialisasi secara berkala mengenai penerapan sistem merit kepada seluruh ASN.

- b. Perlu memperluas dan pemeratakan akses pengembangan kompetensi bagi ASN, baik yang berada di pusat maupun daerah, melalui pelatihan, sertifikasi, e-learning, maupun program pengembangan kompetensi lainnya yang sesuai dengan kebutuhan Jabatan Fungsional Analis Akuakultur.
- c. Perlu memberikan pendampingan, coaching, dan mentoring yang lebih terarah berdasarkan hasil asesmen kompetensi guna mengurangi kesenjangan kompetensi antarpegawai.
- d. Perlu mengoptimalkan integrasi antara hasil pengembangan kompetensi dengan pengembangan karier sehingga setiap peningkatan kompetensi yang dilakukan ASN dapat memberikan dampak yang jelas terhadap jenjang karier yang ditempuh.
- e. Perlu mengembangkan sistem penghargaan yang lebih objektif, terukur, dan berbasis capaian kinerja agar mampu meningkatkan motivasi ASN dalam meningkatkan profesionalisme dan produktivitas kerja.
- f. Perlu melakukan evaluasi dan penyesuaian beban kerja secara berkala berdasarkan tugas, fungsi, dan kompleksitas pekerjaan agar pencapaian kinerja antarpegawai dapat berlangsung secara lebih setara.
- g. Perlu memperkuat pengawasan serta menegakkan aturan disiplin secara konsisten, objektif, dan transparan bagi seluruh ASN, termasuk penerapan reward dan punishment yang proporsional, serta mengembangkan bentuk penghargaan non-finansial yang lebih terstruktur (misalnya predikat "Pegawai Teladan", surat penghargaan pimpinan, atau prioritas mengikuti pengembangan kompetensi) bagi ASN yang memiliki rekam jejak disiplin yang baik.

2. Bagi ASN Jabatan Fungsional Analis Akuakultur

ASN diharapkan terus meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural melalui pendidikan formal, pelatihan,

sertifikasi profesi, serta berbagai kegiatan pengembangan diri lainnya. Selain itu, ASN perlu menjaga integritas, disiplin, dan kinerja sebagai bentuk dukungan terhadap penerapan sistem merit yang berorientasi pada profesionalisme.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian mengenai implementasi sistem merit dengan melibatkan lebih banyak jabatan fungsional maupun instansi pemerintah yang berbeda sehingga dapat menghasilkan perbandingan yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur secara lebih mendalam pengaruh implementasi sistem merit terhadap profesionalisme ASN. Peneliti selanjutnya juga dapat mengembangkan model implementasi sistem merit yang mengintegrasikan aspek kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin sebagai indikator profesionalisme ASN pada berbagai sektor pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Biryanto. (2024). Pendekatan Pengembangan Sumber Daya Pegawai Aparatur Sipil Negara. *IPTEKIN: Jurnal Kebijakan Pembangunan dan Inovasi*.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Dwiyanto, A. (2015). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fadlilah, I. A., & Fajrianti. (2022). Analisa jabatan: Metode dan langkah-langkah pelaksanaan pada BUMN klaster industri manufaktur. *Jurnal Diversita*, 8(1), 93–99.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Keban, Y. T. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Keban, Y. T. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Klingner, D.E., Llorens, J.J. and Nalbandian, J. (2015) *Public Personnel Management*. 6th edn. New York: Routledge.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi, dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Sutrisno, Edy. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Thoha, M. (2015) *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Woodard, C. A. (2005). Merit by Any Other Name—Reframing the Civil Service First Principle. *Public Administration Review*, 65(1), 109–116.

Jurnal

- Ardiansyah, A., Mahsyar, A. and Fatmawati. (2025), “Implementasi Sistem Manajemen Merit Dalam Pengembangan Karir Jabatan Pemerintahan Di Kabupaten Sinjai”, *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 13 No. 01, pp. 221–243.
- Budiono, A.P. (2024), *Sistem Merit Dalam Transformasi Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan Di Sekretariat Daerah Kabupaten Ogan Komering Ilir*, Doctoral dissertation, Sistem Merit Penyederhanaan Birokrasi Transformasi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan.
- Chairiah, A., Ariski, Nugroho, A. and Suhariyanto, A. (2020), “Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia”, *Jurnal Borneo Administrator*, Vol. 16 No. 3, pp. 383–400, doi: 10.24258/jba.v16i3.704.
- Denzin. (1978), *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, McGraw Hill, New York.
- Dessler, G. (2017), *Human Resource Management, Human Resource Management Fifteenth Edition : Pearson Education*, 15th ed., Pearson Education.
- Dwiyanto, A. (2018), *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli Inklusif Dan Kolaborasi*, Gadjah Mada University Press.
- Langgeng and Wilasari. (2023), “Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi (Tinjauan Literatur)”, *Nusantara Innovation Journal*, Vol. 2 No. 2, pp. 103–113.
- Miles, Huberman and Saldana. (2014), *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, SAGE Publication, 3rd ed., SAGE Publication, Thousand Oaks, California.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright. (2025), *Fundamentals of Human Resource Management*, 7th ed., New York, NY : McGraw-Hill Education, doi: 10.59646/hrm/406.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2018), *Management*, 15th ed., Pearson Education. Sandinirwan, I., Umi Kharomah, R., Zubaedah, A., Sueb, M., Syahraini, M. and

- Fauzi, A. (2022), “Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit Dalam Organisasi Pemerintahan Di Indonesia”, *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, Vol. 3 No. 2, pp. 1165–1177, doi: 10.38035/jmpis.v3i2.1369.
- Santoso. (2023), “Analisis Jabatan dan Penilaian Beban Kerja ASN”, *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 11 (1), pp. 23–35.
- Sedarmayanti. (2019), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Refika, Bandung.
- Sugiyono. (2016), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, Alfabeta.
- Sutopo. (2021), “Profesionalisme ASN dalam Reformasi Birokrasi”, *Jurnal Reformasi Birokrasi*, Vol. 9 (20), pp. 145–160.
- Thomas, R. and Hardy, C. (2022), “Reframing Resistance to Organizational Change”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 27 No. 3, pp. 322–331, doi: 10.1016/j.scaman.2011.05.004.

Peraturan

- Undang Undang No 20. (2003), *Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Vol. 2, JDIH BPK Peraturan Indonesia, doi: 10.24967/ekombis.v2i1.48.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025) *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Pemerintah Republik Indonesia. (2020) *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023), *Peraturan Menteri PAN RB RI Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional*.

Badan Kepegawaian Negara. (2025) *Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembangunan dan Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Instansi Pemerintah*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.

KASN. (2024), *Laporan Penerapan Sistem Merit Nasional 2024*, Komisi Aparatur Sipil Negara.

LAN. (2021), *Indeks Profesionalisme ASN 2021*, LAN RI, Jakarta.

LAN. (2023), *Laporan Penilaian Kompetensi ASN Nasional 2023*, LAN RI, Jakarta.