



## **ANALISIS SISTEM MERIT DALAM REKRUTMEN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) TAHUN 2024 DI KABUPATEN MANOKWARI**

**Virdha Melinda Amalia<sup>1\*</sup>, Faradina Selsa Putri<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Universitas Airlangga

Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur, Indonesia

\*penulis koresponden

email: [virdha.melinda.amalia-2024@fisip.unair.ac.id](mailto:virdha.melinda.amalia-2024@fisip.unair.ac.id)

---

### **Abstract**

*The implementation of the merit system in the recruitment of civil servants and PPPK in Manokwari Regency is marked by the Special Autonomy Affirmative Action Policy of Manokwari Regent Regulation Number 105 of 2024 regarding formation provisions for Indigenous Papuans (OAP) with a quota of 80% and non-OAP 20%. This provision has the potential to sacrifice the principles of open competition and qualifications mandated by the merit system, which could lead to a decline in selection standards and inappropriate employee placements. Using a qualitative case study method with a literature review approach, this study analyzes Manokwari Regent Regulation No. 105 of 2024 and related literature to identify implementation challenges. The results of the study show that the 80:20 OAP and non-OAP formation policy creates a fundamental dilemma where, on the one hand, it protects OAP representation in the bureaucracy, but on the other hand, it risks lowering the competency standards of ASN, creating an "internal quality gap," and does not solve the root cause of the low competitiveness of OAP human resources. Therefore, this study suggests the need for policy evaluation, improvement of the quality of education and training for OAP, revision of quota proportions, and increased transparency and accountability to ensure the quality and equity of human resources in the implementation of a good merit system in Manokwari Regency.*

**Keywords:** Merit system, ASN recruitment, Special Autonomy, Affirmation

### **Abstrak**

Implementasi sistem merit dalam rekrutmen ASN dan PPPK di Kabupaten Manokwari diwarnai oleh kebijakan afirmasi Otonomi Khusus Peraturan Bupati Manokwari Nomor 105 Tahun 2024 terkait ketentuan formasi untuk Orang Asli Papua (OAP) dengan kuota 80% dan non-OAP 20%. Ketentuan tersebut berpotensi mengorbankan prinsip kompetisi terbuka dan kualifikasi yang diamanatkan sistem merit yang berdampak pada penurunan standar seleksi dan ketidaksesuaian penempatan pegawai. Menggunakan metode studi kasus kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan dan analisis isi konten kualitatif, penelitian ini menganalisis regulasi Peraturan Bupati Manokwari Nomor 105 Tahun 2024 dan literatur terkait untuk mengidentifikasi tantangan implementasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa kebijakan formasi OAP dan non OAP 80:20 menciptakan dilema fundamental dimana di satu sisi melindungi representasi OAP di birokrasi, namun di sisi lain berisiko menurunkan standar kompetensi ASN, menciptakan "kesenjangan mutu internal" (*internal quality gap*), dan tidak menyelesaikan akar masalah rendahnya daya saing sumber daya manusia OAP. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan perlunya evaluasi kebijakan, peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan bagi OAP, revisi proporsi kuota, serta peningkatan transparansi dan akuntabilitas untuk menjamin mutu dan pemerataan sumber daya manusia dalam penerapan sistem merit yang baik di Kabupaten Manokwari.

**Kata Kunci:** Sistem Merit, Rekrutmen ASN, Otonomi Khusus, Afirmasi

---

## **I. PENDAHULUAN**

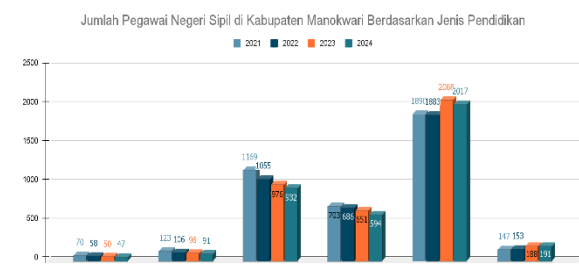
Sistem merit merupakan titik sentral dalam transformasi birokrasi di Indonesia. Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), sistem ini bertujuan untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, netral, berkinerja tinggi, dan melayani.

Dalam sistem ini rekrutmen, promosi, dan manajemen ASN berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar. Sistem ini berlaku di seluruh Pemerintahan di Indonesia, tanpa terkecuali dengan realitas dan tantangan yang berbeda. Pada wilayah Papua, penerapan sistem ini tidak berjalan sendiri melainkan bersinggungan dengan kebijakan afirmasi melalui Otonomi Khusus.

Beberapa daerah di Indonesia juga menghadapi tantangan dalam mengimplementasikan sistem merit, salah satunya Pemerintah Kabupaten Manokwari. Secara administrasi, Kabupaten Manokwari merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Papua Barat yang mendapat perhatian khusus dari Pemerintah Pusat melalui Otonomi Khusus (Otsus). Perhatian ini dimulai sejak orde reformasi dengan salah satu tujuan untuk mengakui dan menghormati satuan-satuan pemerintahan daerah yang bersifat khusus atau bersifat istimewa, memberikan penghargaan atas kesetaraan dan keberagaman kehidupan sosial budaya masyarakat Papua, serta memastikan pengelolaan sumber daya alam dan penyelenggaraan pemerintahan dapat mewujudkan tercapainya kesejahteraan masyarakat agar tidak lagi ada kesenjangan antara Provinsi Papua dan provinsi lainnya (Retno,2024).

Namun kenyataannya, kondisi Papua saat ini masih terhitung cukup tertinggal baik dari sumber daya manusia maupun pembangunan infrastruktur. Sebagaimana yang disampaikan oleh Charles Simare-Mare sebagai anggota Dewan Perwakilan Daerah (DPD) RI dari Papua, bahwa pemerintah pusat harus memahami kondisi Papua saat ini yang masih terbelakang karena terlambat bergabung dengan NKRI (Siregar,2025). Meskipun demikian, dalam pelaksanaan pemerintahan di Kabupaten Manokwari mulai mengalami peningkatan sebagaimana terlihat dalam gambar 1.1 yang menunjukkan tren jumlah ASN berdasarkan jenis pendidikan dari tahun 2021-2024. Tren ini menunjukkan adanya penurunan jumlah ASN yang berpendidikan SD,SMP, SMA, dan D1-D3 setiap tahunnya, sementara jumlah ASN dengan pendidikan S1 dan S2 mengalami peningkatan yang konsisten setiap tahunnya. Lulusan S1 terlihat mendominasi latar belakang pendidikan ASN diikuti oleh peningkatan lulusan S2, sedangkan jumlah ASN dari jenjang pendidikan lebih rendah mengalami penurunan. Kondisi ini mencerminkan adanya pergeseran kebijakan yang memberi prioritas pada ASN dengan tingkat pendidikan lebih tinggi. Tak hanya itu, kondisi ini juga mencerminkan upaya pemerintah Kabupaten Manokwari dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Gambar 1.1



Sumber: Diolah Penulis dari BPS Kabupaten Manokwari 2021-2024

Meskipun demikian, Pemerintah Kabupaten Manokwari juga merekrut tenaga honorer untuk mengisi kekosongan formasi ASN yang terbatas dan memenuhi kebutuhan layanan publik yang terus meningkat, khususnya pada sektor pendidikan dan kesehatan, serta terkadang dipengaruhi oleh dinamika

politik. Mengingat terdapat sekitar 2.600 tenaga honorer yang merupakan akumulasi dari kebijakan perekrutan yang telah berjalan selama bertahun-tahun, namun cenderung tidak terkelola secara sistematis. Dalam rangka apresiasi bagi tenaga honorer sekaligus menjawab permintaan penambahan kuota pada penerimaan formasi 2021, Pemerintah Kabupaten Manokwari tengah menyelesaikan status kepegawaian bagi ribuan tenaga non-ASN atau honorer tersebut untuk menjadi ASN dan PPPK (P3K) (SuaraMandiri.co, 2025). Keragaman dalam administrasi di atas menjadi bom waktu administratif yang saat ini meledak saat proses verifikasi data serentak dalam proses pengangkatan ASN dan P3K tersebut.

Dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus, yang kemudian direvisi melalui Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2021, terdapat salah satu amanat terkait adat yaitu perlindungan serta pemberdayaan Orang Asli Papua (OAP). Dalam konteks kepegawaian, tujuan tersebut diwujudkan melalui kebijakan afirmatif (affirmative action) yang memprioritaskan OAP dalam pengisian formasi ASN di wilayah Papua. Sebagaimana terlihat pada gambar 1.1, meskipun jumlah ASN mayoritas berlatar belakang pendidikan S1 ditambah dengan ribuan tenaga non-ASN yang terbilang cukup banyak, kenyataannya kondisi ini belum berhasil meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kabupaten Manokwari. Pada dasarnya, penerapan sistem merit harus dilakukan secara adil dan objektif tanpa memandang perbedaan suku atau adat istiadat. Namun, terdapat permintaan kepada pemerintah daerah terhadap hak otonomi khusus yang menuntut agar formasi rekrutmen ASN dapat mengutamakan OAP dibandingkan non-OAP.

Pemerintah Kabupaten Manokwari sendiri telah mengeluarkan Peraturan Bupati Manokwari Nomor 105 Tahun 2024 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Manokwari dari Formasi Umum Tahun 2024 yang mengatur seleksi pengadaan ASN termasuk kriteria peserta berdasarkan status OAP dan non-OAP dan perencanaan formasi. Peraturan ini menegaskan terkait pengaturan proporsi formasi yang cukup besar untuk OAP, yakni 80%, dengan pembagian berdasarkan suku asli yang memperlihatkan perhatian pada aspek kultural dan politik lokal dan formasi untuk non-OAP sebesar 20%. Ketentuan formasi OAP dan non-OAP ini juga terjadi di daerah Papua lainnya, salah satunya yaitu di Sorong. Berdasarkan penelitian Saragih (2025) yang berjudul *Assessment of State Civil Servant Recruitment For Indigenous Papuans in Sorong*, ketentuan formasi 80:20 ini dianggap efektif dalam menjaga kepentingan OAP di birokrasi daerah. Namun, tantangannya terletak pada kualitas sumber daya manusia yang rendah sehingga menghambat partisipasi masyarakat dalam birokrasi digital. Hal ini terlihat dari OAP yang tidak sepenuhnya memahami sosialisasi dan penerapan sistem SSCASN. Akhirnya, ketentuan formasi ini hanya efektif untuk menjaga adat Papua, namun tidak sejalan dengan peningkatan kualitas

sumber daya manusia yang merupakan tujuan awal dari Otsus. Tidak menutup kemungkinan, hasil penelitian di Kabupaten Sorong ini juga dapat terjadi di Kabupaten Manokwari.

Berdasarkan kondisi di Kabupaten Manokwari di atas dan penelitian sebelumnya yang terjadi di Kabupaten Sorong, muncul pertanyaan penting terkait penerapan sistem merit dalam rekrutmen ASN yang mengutamakan kebijakan prioritas formasi bagi OAP ebserta dampaknya. Kebijakan ini dapat menyebabkan ketimpangan antara tujuan ketentuan proporsi formasi OAP dan non-OAP dengan efektivitas pelaksanaan di lapangan dalam menjaga mutu dan kompetensi ASN. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam terkait implementasi sistem merit pada *affirmation action* Otonomi Khusus dalam proses rekrutmen ASN di Kabupaten Manokwari serta memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat menciptakan keseimbangan antara prinsip sistem merit dan kebijakan afirmasi Otonomi Khusus tanpa mengorbankan kualitas birokrasi di Kabupaten Manokwari.

## II. KERANGKA KONSEPTUAL

Penelitian ini mengeksplorasi dinamika penerapan sistem merit di tengah kebijakan *affirmative action* Otonomi Khusus Papua. Sistem merit menuntut proses rekrutmen ASN yang objektif, transparan, dan kompetitif dengan dasar kualifikasi, kompetensi, serta kinerja pegawai untuk menjaga profesionalisme ASN. Namun, di Papua, prinsip tersebut bersinggungan dengan kebijakan afirmatif dalam Otonomi Khusus yang memperkuat representasi OAP dalam birokrasi pemerintahan daerah. Kebijakan *affirmative action* berperan sebagai alat perbaikan terhadap ketidakadilan struktural, meskipun dalam penerapannya kuota rekrutmen ini bersiko mengurangi esensi dari kompetensi terbuka pada sistem merit.

Penelitian ini, rekrutmen ASN sebagai arena kebijakan dimana terjadi ketegangan antara kebutuhan representasi sosial dan prinsip meritokrasi. Kebijakan proporsi formasi antara OAP dan non-OAP melalui skema kuota 80:20, secara langsung memengaruhi mekanisme seleksi, ketersediaan kompetensi, standar kelulusan, serta ketepatan penempatan ASN. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji analisis sistem merit dalam rekrutmen ASN di Kabupaten Manokwari dalam kerangka Otonomi Khusus.

### 2.1 Sistem Merit

Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengatur bahwa manajemen pegawai, mulai dari proses perekrutan hingga promosi untuk menduduki jabatan tertentu dalam pemerintahan, harus dilaksanakan berdasarkan sistem merit. Seluruh proses seleksi, baik di instansi pusat maupun daerah, harus dilakukan secara terbuka dan kompetitif sesuai prinsip meritokrasi, sehingga penempatan pegawai pada jabatan dilandasi oleh kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang adil dan objektif. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa Sistem merit merujuk pada

kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berlandaskan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar, tanpa melakukan diskriminasi berdasarkan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, usia, atau kondisi kecacatan.

Penerapan sistem merit sendiri wajib dilaksanakan secara transparan dan adil tanpa adanya diskriminasi, tujuan diterapkannya sistem ini adalah untuk memastikan rekrutmen sumber daya manusia di daerah dapat diisi oleh individu yang berkompoten sesuai bidangnya dan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan didasarkan pada nilai dasar serta kode etik perilaku ASN. Menurut Kellough dalam (Rizke et al. 2025), sistem merit merupakan serangkaian kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk digunakan dalam pengisian posisi pekerjaan. Prinsip dasar dari sistem merit adalah bahwa individu yang diangkat dan dipromosikan dalam jabatan publik haruslah dipilih berdasarkan kemampuan mereka untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang melekat pada posisi tersebut. Kellough menekankan bahwa tujuan utama sistem merit adalah untuk meningkatkan efisiensi kerja dengan melakukan seleksi dan promosi pegawai berdasarkan kompetensi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

Selain itu, Rakhmanto (2018) berpendapat bahwa sistem merit pada intinya adalah sistem manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk menjamin 3P yaitu Penempatan (Placement) pada posisi yang tepat, Pegawai (Personnel) yang kompeten, dan Pembinaan (Development) karir yang berkelanjutan. Pendapat ini menegaskan bahwa keberhasilan sistem merit tidak hanya ditentukan oleh objektivitas dalam proses rekrutmen, tetapi juga mencakup seluruh proses manajemen ASN. Hal ini meliputi penggajian, penilaian kinerja, dan proses promosi yang seharusnya berdasarkan prinsip meritokrasi secara konsisten dan komprehensif.

Sebagai pelengkap, Makuker dan Kusworo (2019) dalam konteks Indonesia mengidentifikasi beberapa prinsip kunci sistem merit, yaitu pertama keterbukaan (*openness*) yang menuntut agar setiap lowongan dan proses seleksi diumumkan secara transparan kepada publik. Kedua, kompetisi (*competition*) yang menekankan setiap pelamar harus bersaing secara sehat dan adil berdasarkan ukuran kemampuan yang sama. Ketiga, objektivitas (*objectivity*) dimana penilaian harus berdasarkan ukuran yang terstandarisasi, terukur, dan bebas dari campur tangan subjektivitas atau kepentingan lain. Terakhir, kesesuaian (*fit*) berfokus pada penempatan harus sesuai dengan kompetensi, bakat, dan minat pegawai pada jabatan yang tepat.

### 2.2 Otonomi Khusus

Otonomi khusus merupakan sebuah format desentralisasi yang lebih komprehensif, daerah diberikan kewenangan yang lebih luas serta dukungan sumber daya fiskal tambahan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang spesifik bagi

wilayah tersebut. Konsep otonomi khusus ini bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara upaya mempertahankan kesatuan nasional dan pengakuan terhadap keragaman serta karakteristik unik dari masyarakat lokalnya (Syamsuddin, 2017). Kebijakan otonomi khusus dirancang sebagai mekanisme untuk mencapai tiga tujuan utama, yaitu menjadi instrumen rekonsiliasi politik, mendorong pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, dan melestarikan kekayaan budaya lokal (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2020).

Di Indonesia, implementasi paling signifikan dari model desentralisasi adalah adanya penerapan regulasi Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus bagi Provinsi Papua, yang kemudian mengalami perubahan melalui Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2021. Kebijakan ini menjadi landasan hukum untuk mengatur keseimbangan kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah Provinsi Papua (Lambelanova, 2022). Poin utama dari regulasi ini adalah mengatur kebijakan otonomi khusus Papua dengan memberikan pengakuan terhadap kewenangan istimewa kepada Provinsi Papua untuk mengatur dan mengelola kepentingan masyarakat lokal sesuai dengan inisiatif sendiri dan berdasarkan aspirasi serta hak-hak fundamental dari masyarakat Papua (Sutiyo et al., 2024).

Berdasarkan kerangka hukum tersebut, Otonomi Khusus Papua merupakan instrumen kebijakan yang dirancang untuk memberikan hak dan kewenangan yang lebih luas kepada pemerintah di Provinsi Papua dibandingkan dengan daerah otonom lainnya. Melalui kebijakan ini, pemerintah diberikan kewenangan yang komprehensif untuk menjalankan fungsi pemerintahan secara khusus, mengelola sumber daya alam, dan memanfaatkannya guna meningkatkan kesejahteraan serta kemajuan masyarakat Papua (Nurfurqon, 2020).

### III. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Menurut John W. Creswell, studi kasus adalah suatu pendekatan penelitian yang menekankan pada pengumpulan data secara mendalam dan detail dalam konteks yang spesifik. Penelitian ini biasanya melibatkan eksplorasi intensif terhadap suatu fenomena atau kasus tertentu dalam batasan waktu dan tempat tertentu. Michael Quinn Patton menambahkan bahwa kekuatan penelitian kualitatif terletak pada kedalaman dan detail yang diperoleh dari sejumlah kecil kasus yang dianalisis secara menyeluruh. Karena proses pengumpulan data yang sangat rinci dan mendalam tersebut, penelitian dengan metode studi kasus biasanya memerlukan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan metode penelitian lain (Assyurrohm et al. 2023).

Dalam penelitian ini, penulis ingin menganalisis secara mendalam terkait implementasi teori Sistem Merit dalam pelaksanaan rekrutmen ASN di Kabupaten Manokwari pada tahun 2024. Metode pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumen (*documentary research*) dengan analisis melalui *qualitative content analysis*. Literatur terhadap peraturan, dokumen, tulisan ilmiah, serta berbagai sumber yang terkait. Studi

kepuustakaan adalah suatu metode penelitian yang dilakukan dengan cara mencari, mengkaji, dan mengumpulkan sumber-sumber yang relevan dari media cetak maupun elektronik, baik yang tersedia secara offline maupun online. Peneliti menggunakan sumber-sumber tersebut sebagai data atau rujukan dalam menyusun analisis dan jawaban terhadap masalah penelitian yang sedang diteliti (Wadji & Arif 2021).

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang mencakup dokumen regulasi, pengumuman resmi pemerintah, artikel berita, dan referensi akademis yang relevan dengan topik penelitian. Salah satu unit analisis dalam penelitian ini adalah Peraturan Bupati Manokwari Nomor 105 Tahun 2024 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Pegawai Negeri Sipil sebagai instrument afirmasi dalam rekrutmen ASN. Dokumen regulasi dalam penelitian ini berperan sebagai data empiris yang dianalisis secara kualitatif untuk menganalisis dan menyusun jawaban masalah penelitian.

## IV. PEMBAHASAN

### 4.1 PRINSIP "TRUE MERIT" DAN KEBIJAKAN AFIRMASI

Konsep sistem merit telah berkembang menjadi pondasi utama bagi reformasi birokrasi dan manajemen sumber daya manusia aparatur negara secara global. Teori ini berakar pada paradigma netralitas birokrasi yang digagas Max Weber, yang menekankan bahwa birokrasi harus berjalan secara rasional dan impersonal, dimana proses rekrutmen harus didasarkan pada kompetensi teknis, bukan pertimbangan politik, kesukuan, ataupun kekeluargaan.

Teori sistem merit terbagi antara "true merit" dan "false merit". True merit dapat tercapai ketika seleksi benar-benar murni berdasarkan kemampuan dan kualifikasi individu untuk posisi tersebut. Sementara false merit terjadi ketika terdapat "bantuan" eksternal seperti kuota, preferensi, atau kebijakan afirmasi yang membuat seseorang dengan kompetensi lebih rendah dapat mengalahkan kandidat dengan kompetensi lebih tinggi. Dalam konteks ini, kebijakan afirmasi OAP seringkali dihadapkan pada tuduhan menciptakan "false merit", meskipun memiliki tujuan sosial-politik yang mulia.

Kebijakan afirmasi dalam rekrutmen ASN berfungsi sebagai alat korektif untuk mengatasi ketimpangan struktural dan historis yang dialami oleh sebagian kelompok, seperti OAP. Dalam hal ini, kebijakan afirmasi sebagai tanggapan atas keterbatasan sistem merit yang telah diterapkan secara formal di tengah kondisi sosial yang tidak setara. Dengan demikian, kebijakan afirmasi menjadi mekanisme transisi menuju keadilan substantif untuk dapat berkompetisi secara terbuka.

Formasi 80:20 sendiri telah diformalkan melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) Nomor 350 Tahun 2024 tentang Mekanisme Seleksi Pengadaan PNS di Wilayah Papua telah diimplementasikan

melalui Peraturan Bupati Manokwari Nomor 105 Tahun 2024 yang dianggap dapat menciptakan sebuah paradoks fundamental. Regulasi ini hadir untuk melindungi dan memberdayakan masyarakat asli Papua, namun di sisi lain, kebijakan ini dapat pula secara langsung membatasi prinsip kompetisi terbuka yang menjadi inti dalam penyelenggaraan sistem merit sebagaimana yang diamanatkan dalam UU ASN. Alokasi 20% yang relatif kecil untuk non-OAP tidak hanya mengurangi keberagaman kompetensi, tetapi juga mempertanyakan implementasi sistem merit yang seharusnya berfokus pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa diskriminasi.

#### **4.2 DILEMA KEBIJAKAN AFIRMASI TERHADAP KESESUAIAN KOMPETENSI DAN KUALITAS ASN**

Tantangan utama dalam penerapan kuota 80:20 yaitu terbatasnya kompetensi (talent pool) untuk 80% formasi yang tersedia. Sistem merit idealnya menyaring kandidat "terbaik dari yang terbaik" dari seluruh pelamar. Namun, dengan adanya pembatasan ini, seleksi bergeser menjadi "terbaik dari yang tersedia" di dalam kelompok OAP. Dalam beberapa kasus, ditemukan formasi OAP yang tidak terisi karena kurangnya pelamar pada formasi yang dibuka. Selain itu ditemukan pula adanya indikasi mismatching antara kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan, seperti penempatan sarjana sosial pada dinas pertanian atau penempatan lulusan SMA di jabatan yang memerlukan jenjang sarjana. Hal ini sesuai dengan pernyataan oleh Rakhmawanto (2018) yang menyampaikan bahwa salah satu indikator dalam penyelenggaraan sistem merit adalah Penempatan (Placement) sumber daya yang sesuai dengan posisinya (right man on the right place). Melihat kondisi yang terjadi dalam proses rekrutmen tersebut, hal ini dapat berpengaruh dalam birokrasi pemerintahan di Kabupaten Manokwari.

Penelitian yang dilakukan oleh Saragih (2025) di Kota Sorong Provinsi Papua Barat Daya memiliki kondisi yang cukup relevan dengan Kabupaten Manokwari, dimana kesenjangan akses pendidikan berkualitas dan pengembangan kompetensi berkelanjutan bagi OAP sebelum proses rekrutmen dimulai menjadi tantangan nyata. Berdasarkan indikator kedua yaitu Pegawai (Personnel) yang Kompeten, dalam penerapan sistem merit penting untuk melakukan rekrutmen ASN yang sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan daerah. Jika indikator-indikator ini tidak terpenuhi, maka dapat menyebabkan kesenjangan kualitas sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi keberlangsungan pemerintahan itu sendiri. Dalam memenuhi kuota 80%, pemerintah Kabupaten Manokwari harus menurunkan standar kualifikasi (passing grade). Tak hanya itu, kondisi ini justru diperparah dengan masih terdapat indikasi peserta yang tidak memenuhi standar kualifikasi namun tetap dinyatakan lulus karena kedekatan personal dengan pihak internal (Saragih, 2025). Hal ini berpotensi menjadi distorsi terhadap prinsip meritokrasi, yang secara tidak langsung dapat

menghambat peningkatan kualitas ASN di Kabupaten Manokwari.

Kondisi tersebut menjadi dilema tersendiri bagi pemerintah daerah, di satu sisi apabila mempertahankan standar tinggi maka beresiko formasi tidak terpenuhi dan menghambat kinerja organisasi karena kekurangan sumber daya manusia. Di sisi lain, formasi 20% untuk non-OAP dapat menjadi peluang untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkompeten, namun kontribusi terbatas karena jumlah formasinya yang sedikit. Dengan jumlah yang sangat kecil, tingkat persaingan di kelompok ini menjadi tidak sehat dan ekstrem. Hal ini berpotensi menciptakan permasalahan sosial dan kecemburuan, sekaligus memberikan sinyal negatif bagi non-OAP yang mungkin ingin berkontribusi. Pada akhirnya, dalam jangka panjang permasalahan ini dapat berisiko memunculkan brain drain lokal atau keengganan talenta berkualitas non-OAP untuk mengabdikan diri di Manokwari yang dapat merugikan kualitas pelayanan publik secara keseluruhan.

Alih-alih menciptakan pemerataan kualitas sumber daya manusia, kebijakan 80:20 ini justru berisiko menimbulkan kesenjangan mutu internal (internal quality gap) di dalam birokrasi Manokwari. Disparitas kompetensi yang signifikan dapat terjadi antara ASN yang direkrut melalui jalur 20% yang sangat kompetitif dan ASN dari jalur afirmasi 80% dengan kompetensi lebih terbatas. Kondisi ini tidak hanya menyulitkan manajemen kinerja dan menghambat pengembangan karir, tetapi juga bertentangan dengan tujuan sistem merit untuk menciptakan standar mutu yang merata (Rakhmawanto, 2018). Hal ini sejalan dengan indikator ketiga yaitu Pembinaan (Development) karir, yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik (Rakhmawanto, 2018). Selain itu, hal ini juga dapat berpotensi menyebabkan kualitas rata-rata ASN di Manokwari menjadi lebih tertinggal dibandingkan daerah lain yang menerapkan sistem merit secara lebih terbuka dan adil. Ironisnya, di sisi lain, kebijakan ini juga dapat meningkatkan kesenjangan kualitas sumber daya manusia antara Kabupaten Manokwari dan daerah lain yang seharusnya dapat diatasi oleh Otonomi Khusus itu sendiri.

#### **4.3 IMPLIKASI TERHADAP PENERAPAN SISTEM MERIT DALAM KERANGKA OTONOMI KHUSUS**

Kellough (dalam Rizke et al. 2025) menyatakan bahwa dalam praktiknya, sistem merit sering kali harus berhadapan dengan tekanan politik dan tuntutan untuk merepresentasikan kelompok-kelompok tertentu dalam birokrasi. Ia menyoroti bahwa tantangan terberat dalam penerapan sistem merit adalah menemukan keseimbangan antara prinsip meritokrasi murni dengan kebijakan representasi sosial tanpa mengorbankan kapasitas dan efektivitas birokrasi secara signifikan. Kebijakan afirmasi memang dibutuhkan, namun instrumen yang kaku seperti proporsi 80:20 menjadi

bermasalah jika tidak didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia yang memadai. Masalah utama di Kabupaten Manokwari bukan pada niat afirmasi, melainkan pada proporsi 80:20 dan fokus intervensinya. Kebijakan ini merupakan solusi akhir yang dipaksakan untuk mengatasi masalah mendasar. Tanpa investasi besar dan terstruktur pada peningkatan kualitas pendidikan dasar dan menengah, akses ke perguruan tinggi, serta pelatihan vokasi yang sesuai bagi OAP, kebijakan rekrutmen ini hanya menjadi langkah sementara yang mengorbankan kapasitas dan efektivitas birokrasi jangka panjang demi pencapaian representasi sesaat, tanpa benar-benar mengatasi permasalahan rendahnya daya saing sumber daya manusia. Hal ini seharusnya mendorong Kabupaten Manokwari untuk lebih mengedepankan prinsip sistem merit dalam perekrutan ASN/P3K, agar tercapai pemerataan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang kompeten tanpa diskriminasi dalam pelaksanaan Otsus.

Berdasarkan analisis di atas, berikut beberapa saran untuk meningkatkan implementasi prinsip sistem merit terutama terkait keadilan formasi OAP dan non-OAP pada kebijakan Otonomi Khusus tanpa mengorbankan kualitas birokrasi di Kabupaten Manokwari, antara lain pertama pemerintah daerah disarankan menerapkan uji kompetensi yang ketat dan objektif dalam pengangkatan tenaga honorer menjadi ASN. Tenaga honorer yang lulus uji dapat diangkat sesuai formasi, sedangkan yang tidak memenuhi syarat pemerintah memberikan program peningkatan keterampilan atau ditempatkan pada formasi lain yang disesuaikan dengan kompetensinya. Kedua, pemerintah daerah perlu memperkuat transparansi dan pengawasan eksternal untuk mengurangi risiko subjektivitas dengan melibatkan pihak independen di luar APIP dalam pengawasan seleksi. Bersama BKN, pemerintah daerah juga perlu mempercepat pemetaan kompetensi ASN, memaksimalkan penggunaan teknologi CAT dan sistem informasi manajemen ASN, serta menyediakan mekanisme pengaduan yang menjamin keterbukaan dalam proses rekrutmen. Ketiga, pemerintah daerah harus meninjau kembali kebijakan afirmasi 80:20 antara OAP dan non-OAP serta syarat domisili dan masa pengabdian, guna memastikan pemerataan formasi non-OAP yang kompeten sesuai kebutuhan OPD tanpa mengesampingkan mandat Otonomi Khusus. Terakhir, pemerintah daerah perlu melakukan sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman terkait Peraturan Bupati dan mekanisme rekrutmen ASN secara luas kepada seluruh calon peserta di lingkup pemerintahan Kabupaten Manokwari.

## V. KESIMPULAN

Pelaksanaan sistem merit dalam rekrutmen ASN dan PPPK di Kabupaten Manokwari menghadapi kendala serius akibat kebijakan afirmasi dalam Peraturan Bupati Manokwari Nomor 105 Tahun 2024. Peraturan ini mengatur kuota 80% untuk Orang Asli Papua (OAP) dan 20% untuk non-OAP, sebagai bentuk penghormatan terhadap hak otonomi khusus dan

perlindungan adat. Namun, pembatasan ini menimbulkan konflik dengan prinsip meritokrasi karena keterbatasan sumber daya manusia OAP yang berkualitas dan kompetitif.

Pemerintah daerah menghadapi dilema antara menurunkan standar kualifikasi demi memenuhi kuota OAP atau membiarkan formasi kosong yang berpotensi menyebabkan ketidaksesuaian penempatan yang merugikan prinsip merit. Selain itu, pembatasan domisili yang ketat dan kuota kecil untuk non-OAP mengurangi keragaman kompetensi dalam proses rekrutmen, yang berisiko menurunkan kualitas birokrasi dan menimbulkan kesenjangan internal serta kecemburuan sosial.

Kebijakan kuota OAP dan non OAP ini merupakan solusi hilir yang dipaksakan untuk mengatasi masalah mendasar yaitu rendahnya daya saing sumber daya manusia OAP akibat keterbatasan akses dan kualitas pendidikan. Akibatnya, kebijakan ini berpotensi mengorbankan kapasitas, efektivitas, dan profesionalisme birokrasi dalam jangka panjang demi memenuhi target representasi dalam jangka pendek. Hal ini seharusnya mendorong Kabupaten Manokwari untuk lebih mengedepankan prinsip sistem merit yang menekankan seleksi terbuka, adil, dan kompetitif dan berbasis kompetensi dalam perekrutan ASN/P3K, agar tercapai pemerataan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang kompeten tanpa diskriminasi dalam pelaksanaan Otsus.

## VI. REFERENSI

- Abd Kahar, W. S. (2023). Transparansi dan partisipasi publik sebagai implementasi sistem merit dalam seleksi terbuka jabatan tinggi pratama. *Paradigma: Jurnal Administrasi Publik*, 2(Special Issue).  
<https://doi.org/10.55100/paradigma.v2si.57>
- Arnstein, S. R. (1971). Eight rungs on the ladder of citizen participation. In E. S. Cahn & B. A. Passet (Eds.), *Citizen participation: Effecting community change* (pp. xx-xx). Praeger Publisher.
- Assyakurrohim, D., Ikhrum, S., Rusdy, A. A., & Win, M. (2022). Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*, 3(1), xx-xx.  
<https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>
- Aptaschool.com. (2024, Februari 22). Formasi CPNS Kabupaten Manokwari 2024. Diakses 5 Oktober 2025, pukul 15.00 WIB, dari <https://aptaschool.com/formasi-cpns-kabupaten-manokwari-2024/>
- Dingga, M., & Henny, J. (2022). Implementasi prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam penerimaan calon pegawai negeri sipil. *Administrative Law & Governance Journal*, 5(3), xx-xx.
- Kumparan Papua. (2024, Februari 27). Pentingnya edukasi dalam mengatasi ketimpangan sosial di Manokwari. Diakses 6 Oktober 2025, dari <https://kumparanpapua.com/pentingnya-edukasi->

- dalam-mengatasi-ketimpangan-sosial-di-manokwari/
- Lambelanova, R. (2022). Paradigma baru desentralisasi asimetris di Indonesia. *Buku Literatur IPDN*, 5(3), 248–253.  
<http://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/863/1/PARADIGMA%20BARU%20DESENTRALISASI%20ASIMETRIS%20DI%20INDONESIA%20FIX%20202.pdf>
- Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. (2020). Otonomi khusus Papua: Evaluasi dan rekomendasi kebijakan. LIPI Press.
- Makuker, J., & Khasan, E. (2019). Analisis penempatan aparatur sipil negara orang asli Papua dalam promosi jabatan pimpinan tinggi di Kota Sorong Provinsi Papua Barat. *Institut Pemerintahan Dalam Negeri*.
- Nurfurqon, A. (2020). Politik hukum otonomi daerah studi terhadap desentralisasi asimetris di Indonesia. *Khazanah Hukum*, 2(2), 73–81.  
<https://doi.org/10.15575/kh.v2i2.8504>
- Ombudsman.go.id. (2020, Agustus 10). Pengelolaan manajemen SDM Papua Barat masih buruk. Diakses 6 Oktober 2025, dari <https://ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwk--pengelolaan-manajemen-sdm-papua-barat-masih-buruk>
- Peraturan Bupati Kabupaten Manokwari Nomor 105 Tahun 2024 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Manokwari dari Formasi Umum Tahun 2024.
- Pengumuman Bupati Nomor 800/01/BKPSDM/2025 tentang Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Manokwari Formasi Tahun 2024.
- Rakhmawanto. (2018). Dikotomi sistem merit dan politisasi birokrasi dalam pengangkatan jabatan. *Civil Apparatur Policy Brief*, 1-4.
- Rizke, D., Kosassy, S., Jamaris, S., & Jusari, D. N. (2025). Evaluasi implementasi sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia administrasi publik. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 8(1).  
<http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp>
- Retno Wulandari, S.H., M.H. (2024, Februari 19). Pengakuan hak-hak adat dalam kebijakan otonomi khusus Papua: Tantangan dalam implementasinya. *Sekretariat Kabinet Republik Indonesia*. Diakses 10 Oktober 2025, dari <https://setkab.go.id/pengakuan-hak-hak-adat-dalam-kebijakan-otonomi-khusus-papua-tantangan-dalam-implementasinya/>
- Sedarmayanti. (2012). *Good Governance: Kepemimpinan yang baik*. Mandar Maju.
- Sinambela, L. P. (2006). *Reformasi dalam pelayanan publik*. Bumi Aksara.
- Siregar, Hotman. (2025, Agustus 1). SDM masyarakat Papua jauh tertinggal dibanding daerah lainnya. *BeritaSatu*. Diakses 10 Oktober 2025, dari <https://www.beritasatu.com/news/295642/sdm-masyarakat-papua-jauh-tertinggal-dibanding-daerah-lainnya>
- SuaraMandiri.co. (2025, September 15). 546 honorer Pemkab Manokwari akan diangkat jadi ASN dan P3K Manokwari. Diakses 4 Oktober 2025, dari <https://suaramandiri.co/546-honorer-pemkab-manokwari-akan-diangkat-jadi-asn-dan-p3k-manokwari/>
- Sudarwanto, A. S. (2022). Revitalisasi partisipasi publik pada seleksi jabatan pimpinan tinggi dalam sistem kepegawaian aparatur sipil negara di Indonesia. *Rechtsvinding*, xx, 319-333.
- Surya Arfak. (2025, Juli 10). Siap-siap! Pemkab Manokwari akan buka penerimaan calon ASN formasi 2024 dan formasi honorer 546. Diakses 4 Oktober 2025, dari <https://suryaarfak.com/siap-siap-pemkab-manokwari-akan-buka-penerimaan-calon-asn-formasi-2024-dan-formasi-honorer-546/>
- Sutiyo, S., Polyando, P., Aser, F., & Ilham, T. (2024). Relasi adat dan pemerintahan di Papua Selatan: Analisis kelembagaan. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 50(1), 91–99.  
<https://doi.org/10.33701/jipwp.v50i1.4064>
- Syamsuddin, M. (2017). Special autonomy in Indonesia: A case study of Aceh and Papua. *Journal of Asian Public Policy*, 10(1), 72–88.
- Tabura Pos. (2025, Agustus 25). Pemkab Manokwari buka seleksi CPNS formasi 2024. Diakses 5 Oktober 2025, dari <https://taburapos.co/2025/08/22/pemkabmanokw-arihuka-seleksi-cpns-formasi-2024/>
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wadji, F., & Arif, A. (2021). Peran kepemimpinan dalam manajemen organisasi: Studi kasus konflik internal Partai Demokrat. *Jurnal Tanah Pilih*, 1(2).