

History of Article:

Submitted : 23 Desember 2024

Review : 15 Januari 2025

Revised : 22 Januari 2025

Accepted : 26 Januari 2025

DOI. <https://doi.org/10.22437/mendapo.v6i1.40185>

**Peran Sistem Merit dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia:
Tantangan dan Solusi dalam Perspektif
Hukum Administrasi Negara
The Role of Merit System in Bureaucratic Reform in
Indonesia: Challenges and Solutions in the
Perspective of State Administration Law**

Neha Aswin Maysura

Faculty of Law, Universitas Internasional Batam

nehamaysura10@gmail.com

Abstract

Bureaucratic reform is an important priority in efforts to improve good governance in Indonesia. The merit system, which focuses on individual qualifications, competencies and performance, offers a strategic approach to improving the professionalism, accountability and effectiveness of the state civil apparatus (ASN). However, the implementation of this system faces various challenges, including political intervention, nepotism, and low understanding of meritocracy. Through a state administrative law approach, this research analyzes the role of the merit system in bureaucratic reform, explores implementation challenges, and proposes strategic solutions. This research uses a literature review method by integrating various sources of law, government policies, and previous research. The results show that strengthening regulations, technology-based supervision, and socialization of meritocratic principles are important steps to overcome existing obstacles. Thus, consistent implementation of the merit system is expected to create a bureaucracy that is more transparent, professional, and responsive to the needs of the community.

Keywords: *Merit System; Bureaucratic Reform; State Administrative Law; State Civil Apparatus.*

Abstrak

Reformasi birokrasi menjadi prioritas penting dalam upaya peningkatan tata kelola pemerintahan yang baik di Indonesia. Sistem merit, yang berfokus pada kualifikasi,



kompetensi, dan kinerja individu, menawarkan pendekatan strategis untuk meningkatkan profesionalisme, akuntabilitas, dan efektivitas aparatur sipil negara (ASN). Namun, penerapan sistem ini menghadapi berbagai tantangan, termasuk intervensi politik, nepotisme, dan rendahnya pemahaman tentang meritokrasi. Melalui pendekatan hukum administrasi negara, penelitian ini menganalisis peran sistem merit dalam reformasi birokrasi, mengeksplorasi tantangan implementasi, serta mengusulkan solusi strategis. Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur dengan mengintegrasikan berbagai sumber hukum, kebijakan pemerintah, dan penelitian terdahulu. Hasilnya menunjukkan bahwa penguatan regulasi, pengawasan berbasis teknologi, serta sosialisasi prinsip meritokrasi merupakan langkah penting untuk mengatasi hambatan yang ada. Dengan demikian, penerapan sistem merit secara konsisten diharapkan dapat menciptakan birokrasi yang lebih transparan, profesional, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Kata Kunci: Sistem Merit; Reformasi Birokrasi; Hukum Administrasi Negara; Aparatur Sipil Negara .

A. Pendahuluan

Perubahan dalam administrasi publik diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai pelayanan publik agar sesuai dengan kompetensi mereka dan mendukung tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik¹. *Good governance* didasarkan pada tiga prinsip utama: tanggung jawab, keterbukaan, dan partisipasi masyarakat². Reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda prioritas pemerintah Indonesia untuk meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan³. Salah satu elemen penting dalam reformasi birokrasi adalah penerapan sistem merit, yang bertujuan memastikan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam birokrasi didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja individu. Sistem merit merupakan pendekatan yang menitikberatkan penghargaan, pengakuan, dan perkembangan karier berdasarkan kinerja dan kompetensi individu, bukan pada faktor subjektif atau hubungan personal⁴.

¹ Anggita Chairiah et al., "Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia," *Jurnal Borneo Administrator* 16, no. 3 (December 28, 2020): 383–400, <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>.

² Nelfa Roza, "Penerapan Sistem Merit ASN Untuk Mewujudkan Good Governance Pada Kabupaten Pasaman Barat," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 3 (2021).

³ Mohammad Thahir Haning, "Reformasi Birokrasi Di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik," *JAKPP: Jurnal Analisis Kebijakan Dan Pelayanan Publik* 4, no. 1 (2018).

⁴ Riezka Novia Bewinda, R Fauzy, and Restuardy Daud, "Sejarah Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia," *Musamus Journal of Public Administration* 6, no. 1 (2023): 2023.

Sistem ini diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme, akuntabilitas, dan efektivitas birokrasi dalam melayani masyarakat. Namun, meskipun kebijakan ini telah didorong melalui berbagai regulasi seperti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan. Data dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) pada tahun 2023 menunjukkan bahwa hanya 25% instansi pemerintah yang mencapai kategori sangat baik dalam penerapan sistem merit, mengindikasikan adanya kesenjangan besar dalam praktik di lapangan.

Kendati demikian, masih terdapat banyak hambatan yang menghambat keberhasilan sistem merit. Faktor-faktor seperti intervensi politik, nepotisme, dan rendahnya pemahaman terhadap prinsip meritokrasi sering kali menjadi penghalang utama. Dalam konteks hukum administrasi negara, tantangan ini menunjukkan perlunya penguatan regulasi, pengawasan, dan penegakan hukum yang lebih efektif untuk mendukung implementasi sistem merit secara menyeluruh.⁵

Penelitian sebelumnya banyak berfokus pada penerapan sistem merit di negara maju atau sektor tertentu, tetapi hanya sedikit yang memberikan analisis mendalam mengenai bagaimana sistem ini diterapkan dalam konteks Indonesia, khususnya dengan pendekatan hukum administrasi negara. Selain itu, penelitian terdahulu sering kali hanya membahas aspek teknis tanpa mengeksplorasi strategi untuk mengatasi hambatan yang muncul dalam pelaksanaannya. Artikel ilmiah ini membahas terkait dengan sistem merit dapat meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas birokrasi di Indonesia dan tantangan dalam penerapannya dan solusi yang dapat diterapkan dari perspektif hukum administrasi negara.

Artikel ini berupaya memberikan kontribusi akademis dengan menawarkan analisis baru yang berfokus pada peran hukum administrasi negara sebagai elemen kunci dalam mendukung penerapan sistem merit. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan bagi pembuat kebijakan tetapi juga memberikan wawasan penting bagi akademisi dan praktisi hukum yang tertarik pada isu reformasi birokrasi. Selain itu, artikel ini juga diharapkan dapat menjadi dasar pengembangan kebijakan untuk

⁵ Sukamto Satoto et al., *Buku Ajar Hukum Administrasi Negara*, ed. Eko Nuriyatman (Jakarta Selatan: Damera Pres, 2024).

memperkuat sistem merit sebagai fondasi bagi birokrasi yang profesional, transparan, dan akuntabel di Indonesia.

Sistem merit merujuk pada mekanisme yang memberi peluang bagi individu untuk meraih kesuksesan berdasarkan keterampilan dan kemampuan mereka. Sistem ini bertujuan meningkatkan keahlian serta kompetensi karyawan atau anggota, sehingga mereka dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efisien⁶. Sistem merit merupakan pendekatan dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mengutamakan aspek prestasi kerja, kompetensi, kualifikasi, keadilan, dan keterbukaan. Tujuannya adalah untuk menciptakan profesionalitas dalam pengelolaan ASN⁷.

Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), melalui Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Pedoman Penilaian Sistem Merit, menegaskan bahwa sistem merit dirancang untuk memastikan bahwa jabatan dalam institusi pemerintahan hanya diisi oleh pegawai yang memenuhi syarat kompetensi dan kualifikasi. Implementasi sistem ini mencakup proses rekrutmen, seleksi, dan promosi yang dilakukan secara terbuka dan adil. Selain itu, sistem merit juga mengatur mekanisme pemberian penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang didasarkan pada perilaku, integritas, dan kinerja pegawai. Penerapan prinsip ini diharapkan dapat menjamin pelaksanaan pelayanan publik yang berintegritas, efisien, efektif, serta bebas dari pengaruh politik atau kekuasaan yang tidak semestinya.⁸

Sistem Merit adalah sistem manajemen kepegawaian yang berfokus pada kompetensi sebagai dasar dalam pengangkatan, penempatan, promosi, dan pemberhentian pegawai sesuai dengan peraturan perundang-undangan⁹. Berdasarkan Pasal 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sistem Merit mengacu pada kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang dilakukan secara adil dan wajar tanpa

⁶ Tannya Athalla Maulitya, Yulinda Novitrisani, and Tugimin Supriyadi, "Media Hukum Indonesia (MHI) Literature Review: Penerapan Sistem Merit Dalam Proses Rekrutmen Dan Seleksi Polri," *Media Hukum Indonesia (MHI)* 2, no. 2 (2024): 633–38, <https://doi.org/10.5281/zenodo.12521668>.

⁷ Indra Sandinirwan et al., "Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit Dalam Organisasi Pemerintahan Di Indonesia," *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 3, no. 2 (2022), <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2>.

⁸ Sandinirwan et al.

⁹ Mastina Maksin et al., "Analisis Keberlanjutan Sistem Merit Pada Proses Rekrutmen ASN di Kabupaten Probolinggo," *JURNAL SOSIAL DAN HUMANIS SAINS* 08, no. 02 (2023).

diskriminasi terhadap latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, usia, atau kondisi disabilitas. Dalam praktiknya, implementasi sistem merit bertujuan untuk¹⁰:

1. Menempatkan ASN yang profesional dan jujur pada jabatan birokrasi pemerintahan sesuai dengan kemampuan mereka.
2. Memberikan kompensasi yang layak untuk menjaga kesejahteraan ASN.
3. Mengembangkan keterampilan ASN melalui pendampingan dan pelatihan.
4. Melindungi karier ASN dari diskriminasi, primordialisme, dan tindakan antimeritokrasi lainnya.

Tujuan penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah untuk memastikan bahwa proses rekrutmen, seleksi, dan promosi pegawai didasarkan pada kompetensi yang objektif, terbuka, dan adil. Hal ini dilakukan dengan menyusun perencanaan sumber daya manusia (SDM) aparatur secara berkelanjutan, yang bertujuan untuk memperlakukan seluruh pegawai ASN dengan adil dan setara. Sistem merit juga bertujuan untuk mengelola pegawai ASN secara efektif dan efisien, serta memberikan remunerasi yang sesuai dengan hasil kinerja mereka¹¹.

Selain itu, sistem ini berfungsi untuk memberikan penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan kinerja tinggi, serta memberikan hukuman bagi pelanggaran disiplin. Penerapan standar integritas, perilaku, dan kepedulian terhadap kepentingan masyarakat juga menjadi bagian penting dari sistem merit. Pengisian jabatan dilakukan dengan uji kompetensi sesuai dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut, yang memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh pegawai ASN untuk mengembangkan kompetensinya¹².

Manajemen kinerja juga diterapkan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi, sekaligus melindungi pegawai ASN dari intervensi politik dan tindakan kesewenang-wenangan. Sistem merit bertujuan untuk memberikan perlindungan kepada pegawai, sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik tanpa

¹⁰ Fikra Ridhatul Hasanah et al., "Reformasi Sistem Promosi Pegawai Di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat," *Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial* 2, no. 9 (2023): 2023–54.

¹¹ Lisdiana, Eva Novaria, and Eka Tindyka Herni, "Analisis Penerapan Sistem Merit Pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang," *KNOWLEDGE : Jurnal Inovasi Hasil Penelitian Dan Pengembangan* 3, no. 3 (2023).

¹² *Ibid.*, Lisdiana, Novaria, and Herni.

adanya tekanan eksternal yang merugikan. Dengan penerapan sistem merit ini, diharapkan birokrasi dapat berjalan lebih profesional dan berintegritas, serta mendukung terciptanya pemerintahan yang efektif dan efisien¹³.

Reformasi adalah suatu proses atau upaya untuk memperbaiki atau mengubah sistem, kebijakan, atau struktur yang dinilai kurang efektif, efisien, atau tidak sesuai dengan kebutuhan terkini. Tujuannya adalah meningkatkan kinerja, transparansi, akuntabilitas, dan kemampuan suatu sistem atau lembaga dalam merespons kebutuhan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Reformasi mencakup perubahan pada berbagai aspek, seperti kebijakan, regulasi, prosedur, maupun struktur organisasi. Inti dari reformasi adalah menciptakan perbaikan yang berorientasi pada kemajuan, khususnya dalam masyarakat yang diwarnai oleh birokrasi¹⁴.

Birokrasi adalah instrumen penting dalam masyarakat yang berfungsi untuk mendukung pencapaian tujuan negara, yakni meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Keberadaan birokrasi merupakan konsekuensi logis dari tanggung jawab negara dalam menyediakan barang dan jasa publik yang dibutuhkan oleh warganya. Namun, seringkali birokrasi dianggap kurang efisien, dengan banyaknya tumpang tindih tugas dan fungsi di antara berbagai Lembaga¹⁵.

Birokrasi dapat diartikan sebagai kekuasaan yang didasarkan pada peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip ideal berjalannya sebuah organisasi. Setiap posisi dan tanggung jawabnya dijelaskan secara jelas dalam organigram dan memiliki aturan serta prosedur yang ketat, sehingga cenderung kurang fleksibel. Ciri lain adalah banyaknya formulir yang harus diisi dan pendelegasian wewenang yang harus sesuai dengan hierarki kekuasaan¹⁶.

Reformasi birokrasi adalah upaya strategis untuk membangun kembali kepercayaan rakyat terhadap pemerintahan. Ruang lingkup reformasi ini tidak hanya

¹³ Lisdiana, Novaria, and Herni.

¹⁴ Cintya Diva, Rahayu, and Siti Tiara Maulia, "REFORMASI BIROKRASI MENUJU PEMERINTAHAN YANG EFEKTIF DAN EFISIEN," *Causa: Jurnal Hukum Dan Kewarganegaraan* 3, no. 6 (2024).

¹⁵ Diva, Rahayu, and Maulia.

¹⁶ Amelia Nabila Pramesthi et al., "IMPLEMENTASI SISTEM BIROKRASI DI INDONESIA BELUM OPTIMAL," *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik* 1, no. 3 (2024): 350–59, <https://doi.org/10.61722/jmia.v1i3.1460>.

terbatas pada perbaikan proses dan prosedur administratif, tetapi juga mencakup perubahan pada tingkat struktur organisasi serta sikap dan perilaku individu di dalamnya. Langkah ini erat kaitannya dengan pengelolaan wewenang dan kekuasaan, yang sering menjadi sumber permasalahan dalam birokrasi. Sebagai sebuah usaha manajemen fundamental, reformasi birokrasi diharapkan mampu menghasilkan transformasi positif yang menyeluruh, baik dalam sistem maupun struktur birokrasi, sehingga mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat¹⁷.

Hukum administrasi negara merupakan cabang hukum publik yang mengatur hubungan antara pemerintah dan masyarakat dalam rangka menjalankan fungsi administrasi pemerintahan¹⁸. Esensi dari hukum administrasi negara terletak pada pengaturan dan pengawasan terhadap tindakan administrasi yang dilakukan oleh aparat negara, guna memastikan bahwa segala tindakan tersebut sesuai dengan prinsip-prinsip hukum dan tidak melanggar hak-hak masyarakat¹⁹. Dalam konteks reformasi birokrasi, hukum administrasi negara memegang peran strategis untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih baik melalui regulasi yang mendukung transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme²⁰.

Hukum administrasi negara berfungsi sebagai instrumen pengendalian terhadap kekuasaan negara, sehingga tindakan administratif tidak bersifat sewenang-wenang²¹. Prinsip dasar dalam hukum administrasi negara meliputi:

1. Legalitas. Setiap tindakan administrasi negara harus didasarkan pada hukum yang berlaku.
2. Transparansi. Pemerintah wajib bersikap terbuka dalam pengambilan keputusan administratif.
3. Akuntabilitas. Aparatur negara harus bertanggung jawab atas kebijakan dan tindakan administrasinya.

¹⁷ Diva, Rahayu, and Maulia, "REFORMASI BIROKRASI MENUJU PEMERINTAHAN YANG EFEKTIF DAN EFISIEN."

¹⁸ Syahrul Ibad, "Hukum Administrasi Negara Dalam Upaya Penyelenggaraan Pemerintahan Yang Baik," *Hukmy: Jurnal Hukum* 1, no. 1 (2021).

¹⁹ Sri Nurhari Susanto, "Komponen, Konsep Dan Pendekatan Hukum Administrasi Negara," *Administrative Law & Governance Journal* 4, no. 1 (2021).

²⁰ M. P Hadjon, *Pengantar Hukum Administrasi Indonesia* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011).

²¹ Susanto, "Komponen, Konsep Dan Pendekatan Hukum Administrasi Negara."

4. Proporsionalitas. Tindakan administrasi harus seimbang dan tidak berlebihan, disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.

Hukum administrasi negara berperan penting dalam mengendalikan kekuasaan negara agar tidak terjadi tindakan administratif yang sewenang-wenang, dengan menegakkan prinsip legalitas, transparansi, akuntabilitas, dan proporsionalitas.²² Prinsip legalitas memastikan bahwa setiap tindakan administrasi memiliki dasar hukum yang sah, sehingga mencegah penyalahgunaan wewenang.²³ Transparansi menuntut keterbukaan pemerintah dalam proses pengambilan keputusan guna meningkatkan kepercayaan publik.²⁴ Akuntabilitas mengharuskan aparatur negara bertanggung jawab atas kebijakan yang diambil, sehingga memperkuat kontrol terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Sementara itu, proporsionalitas menjamin bahwa tindakan administratif dilakukan secara seimbang dan tidak berlebihan, sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Dengan penerapan prinsip-prinsip tersebut, hukum administrasi negara menjadi instrumen penting dalam menciptakan pemerintahan yang adil, efektif, dan demokratis.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode tinjauan literatur (*literature review*) untuk menganalisis penerapan sistem merit dalam reformasi birokrasi di Indonesia dari perspektif hukum administrasi negara. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan mensintesis berbagai literatur yang relevan, seperti regulasi hukum, kebijakan pemerintah, serta penelitian terdahulu²⁵, guna memahami tantangan dan solusi yang dapat diusulkan dalam implementasi sistem merit. Sumber data dalam penelitian ini sepenuhnya berasal dari data sekunder yang mencakup dokumen hukum, seperti Undang-Undang Nomor 5

²² Fauzi Syam et al., "Why Should the Role of the House of Representatives in Monitoring and Review Local Regulations Be Strengthened?," *Journal of Indonesian Legal Studies* 9, no. 1 (May 8, 2024), <https://doi.org/10.15294/JILS.VOL9I1.4578>.

²³ Eko Nuriyatman et al., "Peran Keterbukaan Informasi Publik Dalam Administrasi Pemerintahan Desa," *Jurnal Pengabdian Pendidikan Masyarakat (JPPM)* 5, no. 2 (October 2, 2024): 298–303, <https://doi.org/10.52060/JPPM.V5I2.2368>.

²⁴ Endang Putri Ayu and Eko Nuriyatman, "Konsep Pelayanan Publik Pada Masa Adaptasi Kebiasaan Baru (New Normal) Pandemi Covid-19 Ditinjau Dari Perspektif Regulasi," *Mendapo: Journal of Administrative Law* 2, no. 3 (October 31, 2021): 108–23, <https://doi.org/10.22437/MENDAPO.V2I3.11358>.

²⁵ Ika Atikah, *Metode Penelitian Hukum* (Sukabumi: Haura Utama, 2022), <https://www.researchgate.net/publication/362889279>.

Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan kebijakan terkait reformasi birokrasi.

Penelitian ini juga mengkaji laporan resmi dari instansi pemerintah, termasuk Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN), serta artikel jurnal, buku akademik, dan laporan penelitian sebelumnya yang membahas sistem merit dan penerapannya di berbagai konteks. Analisis data dilakukan melalui proses identifikasi, klasifikasi, dan sintesis temuan dari literatur yang ditinjau²⁶. Pertama, literatur yang relevan diidentifikasi berdasarkan topik penelitian, yaitu sistem merit dalam konteks reformasi birokrasi di Indonesia. Kedua, literatur tersebut diklasifikasikan berdasarkan tema utama, seperti pengaruh sistem merit terhadap profesionalisme dan akuntabilitas birokrasi, tantangan dalam implementasinya, dan solusi yang ditawarkan. Terakhir, sintesis dilakukan untuk mengintegrasikan temuan dari berbagai sumber guna menghasilkan analisis yang mendalam.

C. Penerapan Sistem Merit dalam Meningkatkan Profesionalisme dan Akuntabilitas Birokrasi Indonesia

Hingga saat ini, birokrasi pemerintahan masih menjadi topik yang menarik untuk dianalisis, terutama karena banyaknya isu publik yang beredar seputar birokrasi, yang seringkali memiliki konotasi negatif²⁷. Birokrasi di Indonesia sering kali dianggap statis dan kurang responsif terhadap perubahan sosial, serta cenderung resisten terhadap upaya pembaruan²⁸. Kondisi ini berpotensi menimbulkan mal-administrasi yang akhirnya dapat mengarah pada praktik-praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN)²⁹. Selain itu, birokrasi di Indonesia masih belum berhasil menciptakan iklim

²⁶ Depri Liber Sonata, "Metode Penelitian Hukum Normatif Dan Empiris : Karakteristik Khas Dari Metode Meneliti Hukum," *Fiat Justisia Jurnal Ilmu Hukum* 8, no. 1 (2014): 15–35, file:///C:/Users/ASUS/Downloads/283-Article Text-1238-2-10-20151116.pdf.

²⁷ Muhtar Haboddin and Ahmad Imron Rozuli, "Birokrasi, Korupsi, Dan Kekuasaan," *Jurnal Transformative* 1, no. 1 (2017): 1–14, <https://transformative.ub.ac.id/index.php/jtr/article/view/20/26%0Ahttp://wajahhukum.unbari.ac.id/index.php/wjhkm/article/view/14>.

²⁸ Kisno Hadi, "Korupsi Birokrasi Pelayanan Publik Di Era Otonomi Daerah," *Jurnal Penelitian Politik* 7, no. 1 (2016): 20, <http://ejournal.lipi.go.id/index.php/jppol/article/download/512/320>.

²⁹ Trio Saputra and Widia Astuti, *Suara Pelayanan Publik (Reformasi Birokrasi Melalui Inovasi Pelayanan Publik)* (Surabaya: Jakad Publishing Surabaya, 2018), <https://books.google.co.id/books?id=LkbYDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=pelayanan+publik+buku&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwiJnMWM-LnuAhVKVH0KHUGlCp4Q6AEwAXoECAAQAg#v=onepage&q=pelayanan publik buku&f=false>.

yang kondusif bagi para investor, sehingga proses investasi menjadi kurang cepat, nyaman, mudah, dan aman³⁰. Hal ini menjadi tantangan besar yang memerlukan reformasi dan pembaruan dalam sistem birokrasi agar lebih efektif dalam mendukung kemajuan ekonomi dan pelayanan publik yang berkualitas.³¹

Peningkatan kinerja birokrasi dalam pelayanan publik menjadi fokus kebijakan yang penting karena memiliki dampak luas terhadap kehidupan bernegara. Pemerintahan yang baik dan demokratis membutuhkan aparatur yang memiliki kinerja tinggi dan akuntabilitas yang kuat³². Oleh sebab itu, reformasi birokrasi menjadi kebutuhan yang harus berjalan seiring dengan perubahan dalam aspek politik dan sosial. Di tengah berbagai tantangan nasional, regional, dan global, aparatur negara diharapkan mampu menunjukkan profesionalisme, kompetensi, dan akuntabilitas yang optimal³³.

Sistem meritokrasi di Indonesia diharapkan dapat menjadi solusi untuk mengatasi masalah nepotisme dan primordialisme dalam dunia kerja³⁴. Sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh Presiden, sistem ini bertujuan untuk menciptakan masyarakat sipil yang profesional, berintegritas, dan bebas dari pengaruh politik yang tidak relevan³⁵. Melalui penerapan sistem meritokrasi, karier masyarakat sipil akan terlindungi dari politisasi dan kebijakan-kebijakan yang bertentangan dengan prinsip-prinsip meritokrasi. Hal ini diharapkan dapat menghasilkan birokrasi yang lebih transparan, adil, dan kompeten dalam melayani publik serta mendukung pembangunan yang berkelanjutan³⁶.

³⁰ Firna Novi Anggoro, "Revitalisasi Asas-Asas Umum Pemerintahan Yang Baik Untuk Mewujudkan Birokrasi Yang Berkelas Dunia," *Kybernan : Jurnal Studi Kepemerintahan* 5, no. 1 (2022).

³¹ Sukanto Satoto et al., "Revitalization of Village-Owned Enterprises to Strengthen the Community Economy in Indonesia: Between Policy and Prosperity," *Jambe Law Journal* 7, no. 2 (December 31, 2024): 509–37, <https://doi.org/10.22437/HOME.V7I2.364>.

³² Andika Yasa et al., "Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5.0 Di Indonesia," *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan* 20, no. 1 (June 30, 2021): 27–42, <https://doi.org/10.35967/njip.v20i1.139>.

³³ Habib Alghiffari et al., "Reformasi Struktur Kelembagaan Birokrasi Kepegawaian Negara," *Jurnal Inovasi Global* 2, no. 1 (2024), <https://jig.rivierapublishing.id/index.php/rv/index>.

³⁴ Agil Sabani et al., "Pentingnya Implementasi Sistem Meritokrasi Dalam Instansi Pemerintahan Indonesia," *Aktivisme: Jurnal Ilmu Pendidikan, Politik Dan Sosial Indonesia* 1, no. 3 (June 11, 2024): 144–52, <https://doi.org/10.62383/aktivisme.v1i3.333>.

³⁵ Mohammad Ilham Maulana, "Seleksi Merit Sistem PNS Pratama Aparatur Sipil Negara Di Pemerintah Provinsi," *Jurnal Sosial Dan Teknologi (SOSTECH)* 1, no. 9 (2021), <http://sostech.greenvest.co.id>.

³⁶ Agil Sabani et al., "Pentingnya Implementasi Sistem Meritokrasi Dalam Instansi Pemerintahan Indonesia."

Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN merupakan bagian dari agenda reformasi birokrasi yang diinisiasi Presiden untuk mewujudkan birokrasi yang lebih baik³⁷. Meritokrasi dalam birokrasi, terutama dalam proses seleksi pejabat daerah, memiliki peran yang semakin signifikan dalam upaya reformasi birokrasi di Indonesia. Prinsip meritokrasi menitikberatkan pada kompetensi, kinerja, dan profesionalisme sebagai landasan utama dalam rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier pegawai³⁸.

Penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia diatur dengan tegas dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Undang-undang ini memberikan landasan hukum yang kuat untuk memastikan bahwa pengelolaan ASN dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip yang adil dan transparan. Salah satu aspek utama yang ditekankan dalam regulasi ini adalah pentingnya profesionalisme, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar dalam proses rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier pegawai negeri sipil (PNS)³⁹. Dengan sistem merit, ASN diharapkan dapat bekerja secara efektif dan efisien, memberikan pelayanan publik yang berkualitas, serta mendukung tercapainya tujuan pemerintahan yang baik.

Pasal 1 ayat 22 dalam UU ASN dengan jelas mendefinisikan sistem merit sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dijalankan secara adil dan wajar⁴⁰. Hal ini berarti bahwa pengangkatan, penempatan, promosi, serta pemindahan pegawai harus memperhatikan kemampuan dan prestasi mereka, bukan berdasarkan faktor subjektif seperti hubungan pribadi atau afiliasi politik. Selain itu, UU tersebut juga menekankan bahwa sistem merit harus dijalankan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-

³⁷ *Op., Cit. Maksin et al., "Analisis Keberlanjutan Sistem Merit Pada Proses Rekrutmen Asn Di Kabupaten Probolinggo."*

³⁸ Ikhwan Ridwan and Oman Sukmana, "Implementasi Sistem Merit Dan Realitas Pertukaran Sosial: Analisis Kritis Proses Seleksi Pejabat Daerah Di Indonesia," *Journal Of Social Science Research* 4 (2024): 12445–60.

³⁹ Harry Prabowo, "Optimalisasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Berbasis Merit Di Pemerintah Provinsi Riau," *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial* 1, no. 12 (2024), <https://doi.org/10.5281/zenodo.12209423>.

⁴⁰ Roza, "Penerapan Sistem Merit ASN Untuk Mewujudkan Good Governance Pada Kabupaten Pasaman Barat."

usul, jenis kelamin, status pernikahan, usia, atau kondisi kecacatan⁴¹. Dengan demikian, penerapan sistem merit diharapkan dapat menciptakan birokrasi yang lebih profesional, akuntabel, dan bebas dari diskriminasi, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Kerangka hukum untuk penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) semakin diperkuat dengan adanya berbagai peraturan turunan yang lebih spesifik. Salah satu peraturan penting adalah Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, yang mengatur pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam birokrasi⁴². Selain itu, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah memberikan pedoman mengenai pengisian jabatan tinggi secara transparan dan berbasis kompetensi. Selain itu, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 juga turut mengatur tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, yang memberi arahan lebih lanjut mengenai pelaksanaan sistem merit di tingkat instansi pemerintah⁴³.

Implementasi sistem merit mencakup delapan aspek utama yang menjadi fokus dalam manajemen ASN, yaitu: (1) perencanaan kebutuhan sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan organisasi, (2) pengadaan pegawai yang berbasis pada kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan, (3) pengembangan karier pegawai yang memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan profesionalisme, (4) promosi dan mutasi yang dilakukan secara objektif dan berdasarkan prestasi, (5) manajemen kinerja yang bertujuan untuk memastikan hasil kerja pegawai sesuai dengan standar yang ditetapkan, (6) penggajian, penghargaan, dan disiplin yang memberikan insentif bagi kinerja yang baik, (7) perlindungan dan pelayanan kepada

⁴¹ Delfi Kalwa Kurniawan et al., "Penerapan Pola Karier Berbasis Sistem Merit Di Lingkungan Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Purwokerto," *INNOVATIVE: JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE RESEARCH* 2, no. 1 (2022).

⁴² Maulitya, Novitrisani, and Supriyadi, "Media Hukum Indonesia (MHI) Literature Review: Penerapan Sistem Merit Dalam Proses Rekrutmen Dan Seleksi Polri."

⁴³ Prabowo, "Optimalisasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Berbasis Merit Di Pemerintah Provinsi Riau."

pegawai yang menjamin kesejahteraan mereka, serta (8) sistem informasi yang mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen ASN⁴⁴.

Khusus untuk aspek promosi dan mutasi, penerapan sistem merit diwujudkan melalui mekanisme seleksi terbuka untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), yang memungkinkan pegawai dengan kompetensi terbaik untuk mengisi posisi-posisi strategis dalam birokrasi⁴⁵. Proses seleksi ini dilakukan secara kompetitif dan transparan, tanpa ada campur tangan dari faktor eksternal yang tidak terkait dengan kualifikasi atau prestasi. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa pejabat yang diangkat benar-benar memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, sehingga tercipta birokrasi yang lebih profesional dan akuntabel⁴⁶.

Seleksi terbuka untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) adalah salah satu implementasi nyata dari penerapan sistem merit dalam birokrasi. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019, mekanisme seleksi terbuka untuk JPT mencakup serangkaian tahapan yang terstruktur dan transparan⁴⁷. Tahapan tersebut antara lain: persiapan yang meliputi penentuan kriteria jabatan dan kebutuhan pegawai, pengumuman lowongan yang dilakukan secara terbuka kepada publik, seleksi administrasi untuk memastikan kelengkapan berkas, seleksi kompetensi yang menguji keterampilan dan pengetahuan calon, wawancara akhir untuk menilai kesesuaian calon dengan jabatan yang akan diisi, penelusuran rekam jejak calon untuk memastikan integritas dan rekam kerja yang baik, hasil seleksi yang diumumkan secara transparan, tes kesehatan dan psikologi untuk memastikan calon dalam kondisi fisik dan mental yang optimal, serta pemilihan dan penetapan pejabat yang terpilih⁴⁸.

Mekanisme seleksi terbuka ini diterapkan untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi di berbagai instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Tujuan dari

⁴⁴ Prabowo.

⁴⁵ Agil Sabani et al., "Pentingnya Implementasi Sistem Meritokrasi Dalam Instansi Pemerintahan Indonesia."

⁴⁶ Chairiah et al., "Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia."

⁴⁷ Sri Roserdevi Nasution and Fajarwaty Kusumawardhani, "Evaluasi Sistem Merit Dalam Penempatan Aparatur Sipil Negara," *Jurnal Hukum Dan Kewarganegaraan* 5, no. 10 (2024), <https://doi.org/10.3783/causa.v2i9.2461>.

⁴⁸ Chairiah et al., "Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia."

penerapan mekanisme ini adalah untuk memastikan bahwa proses seleksi dilakukan dengan cara yang transparan, objektif, dan berbasis kompetensi, sesuai dengan prinsip-prinsip sistem merit⁴⁹. Dengan demikian, diharapkan bahwa pejabat yang terpilih memiliki kualifikasi yang tepat, memiliki kompetensi yang dibutuhkan, serta mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien. Penerapan sistem merit melalui seleksi terbuka ini juga bertujuan untuk memperkuat akuntabilitas dan profesionalisme dalam birokrasi pemerintahan.

Sistem merit berperan penting dalam meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas birokrasi di Indonesia. Melalui seleksi pegawai yang berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, sistem ini memastikan bahwa individu yang menduduki suatu jabatan memiliki kemampuan yang relevan dengan tugas yang diembannya. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi birokrasi, tetapi juga membangun kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pengelolaan pemerintahan. Selain itu, sistem merit mendorong budaya kerja yang berorientasi pada hasil melalui mekanisme evaluasi kinerja yang obyektif dan transparan. Pegawai yang mencapai target kerja diberikan penghargaan, sedangkan yang gagal memenuhi standar kinerja dapat dikenai sanksi administratif. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih akuntabel dan profesional.

Dampaknya, birokrasi menjadi lebih mampu memberikan pelayanan publik yang cepat, tepat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Sebagai contoh, penerapan sistem merit dalam seleksi ASN nasional telah meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kualitas proses rekrutmen pemerintah. Namun, penerapan sistem merit di Indonesia masih menghadapi tantangan, termasuk resistensi dari kalangan internal birokrasi yang terbiasa dengan praktik lama, kurangnya infrastruktur pendukung, serta adanya intervensi politik dalam proses pengambilan keputusan. Untuk itu, diperlukan komitmen kuat dari pemerintah, pengawasan yang efektif, dan upaya perubahan budaya kerja agar sistem merit dapat diterapkan secara optimal dan konsisten.

D. Tantangan dan Solusi dalam Penerapan Sistem Merit

⁴⁹ Agil Sabani et al., "Pentingnya Implementasi Sistem Meritokrasi Dalam Instansi Pemerintahan Indonesia."

Penerapan sistem merit di birokrasi Indonesia menghadapi tantangan yang kompleks, mulai dari politisasi birokrasi hingga lemahnya penegakan hukum dan pengawasan. Politisasi birokrasi menjadi salah satu hambatan terbesar, di mana pejabat politik sering kali menggunakan birokrasi sebagai alat untuk mencapai kepentingan pribadi atau kelompok⁵⁰. Praktik ini terlihat jelas dalam proses pengangkatan, promosi, dan mutasi aparatur sipil negara (ASN) yang sering kali lebih dipengaruhi oleh afiliasi politik dibandingkan dengan kualifikasi atau kompetensi individu. Kondisi ini diperparah oleh budaya korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang telah mengakar dalam sistem pemerintahan, sehingga menciptakan lingkungan birokrasi yang tidak netral dan jauh dari profesionalisme.

Dalam pelaksanaannya, sistem meritokrasi menghadapi berbagai tantangan dan ketidakkonsistenan yang muncul, baik dari faktor eksternal yang berasal dari luar ekosistem birokrasi, maupun dari faktor internal yang berasal dari dalam birokrasi itu sendiri. Tantangan eksternal sering kali terkait dengan perubahan kebijakan pemerintah, tekanan politik, atau ketidakstabilan sosial yang mempengaruhi implementasi sistem merit. Sementara itu, tantangan internal dapat muncul dalam bentuk resistensi terhadap perubahan dari pegawai birokrasi itu sendiri, serta kurangnya pemahaman dan komitmen terhadap prinsip-prinsip meritokrasi. Ketidakkonsistenan dalam penerapan kebijakan dan standar yang berlaku juga dapat mengurangi efektivitas dari sistem merit, sehingga menghambat tercapainya tujuan reformasi birokrasi yang diinginkan⁵¹.

Selain itu, ASN sering kali menjadi korban tekanan politik dalam bentuk mutasi paksa, ancaman demosi, atau tawaran posisi strategis yang bersifat manipulatif⁵². Tekanan ini bertentangan dengan prinsip netralitas ASN sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pada tingkat daerah, kepala daerah memiliki wewenang besar yang sering digunakan untuk membangun dinasti politik. Fenomena ini menciptakan birokrasi yang lebih tunduk

⁵⁰ Yahya Pandega Putra et al., "Policy of a Merit System to Make a Good and Clean Government in The Middle of Bureaucratic Politicization," *Journal of Government and Civil Society* 4, no. 2 (2020).

⁵¹ *Op., Cit. Sandinirwan et al., "Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit dalam Organisasi Pemerintahan di Indonesia."*

⁵² *Op., Cit. Putra et al., "Policy of a Merit System to Make a Good and Clean Government in The Middle of Bureaucratic Politicization."*

pada kepentingan politik kepala daerah daripada menjalankan fungsi pelayanan publik yang profesional. Akibatnya, pengambilan keputusan dalam birokrasi sering kali tidak berdasarkan prinsip meritokrasi, tetapi didasarkan pada loyalitas politik.

Tantangan lainnya adalah lemahnya penegakan hukum terhadap pelanggaran *merit system*⁵³. Tidak adanya sanksi yang tegas membuat praktik politisasi birokrasi terus berlanjut tanpa hambatan yang berarti. Pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) juga masih terbatas, baik dari segi sumber daya maupun efektivitas implementasinya. Hal ini mengurangi kemampuan KASN untuk mendorong penerapan *merit system* secara konsisten di seluruh instansi pemerintahan.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, langkah strategis perlu dilakukan, antara lain memperkuat peran KASN sebagai lembaga pengawas dengan meningkatkan kapasitas dan wewenangnya. Penguatan pengawasan ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknologi, seperti sistem evaluasi berbasis data, guna memantau praktik mutasi, promosi, dan demosi secara transparan⁵⁴. Selain itu, perlu diterapkan sanksi yang tegas terhadap pejabat yang melanggar prinsip *merit system*, sehingga menciptakan efek jera.⁵⁵ Sosialisasi yang masif tentang pentingnya netralitas dan profesionalisme ASN juga perlu digalakkan, baik di tingkat pusat maupun daerah, untuk membangun kesadaran kolektif tentang manfaat jangka panjang dari birokrasi yang bersih dan berbasis meritokrasi⁵⁶. Dengan demikian, penerapan sistem *merit* diharapkan mampu menciptakan birokrasi yang profesional, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

E. Kesimpulan

⁵³ Putra et al.

⁵⁴ Erwin Darmawan, Andi Pangerang Moenta, and Achmad Ruslan, "Effectiveness of the Merit System in Office Administration within the Sinjai District Government," *Legal Brief* 12, no. 1 (2023): 2722–4643, <https://doi.org/10.35335/legal>.

⁵⁵ Rahmad Hidayat, Salmin, and Asfarony Hendra Nazwin, "Analisa Penerapan Sistem Merit Di Pemerintah Kota Mataram (Studi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Tahun 2022)," *Jurnal Ilmiah Tata Sejuta STIA Mataram* 9, no. 2 (September 28, 2023): 388–407, <https://doi.org/10.32666/TATASEJUTA.V9I2.603>.

⁵⁶ Roserdevi Nasution and Kusumawardhani, "Evaluasi Sistem Merit Dalam Penempatan Aparatur Sipil Negara."

Sistem merit merupakan elemen krusial dalam mendukung reformasi birokrasi di Indonesia, dengan fokus pada pengelolaan sumber daya manusia berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Meskipun telah memiliki landasan hukum yang kuat, implementasinya masih menghadapi kendala signifikan, seperti politisasi birokrasi dan budaya kerja yang resisten terhadap perubahan. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan penguatan peran lembaga pengawas, penerapan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran, dan peningkatan kesadaran akan pentingnya meritokrasi melalui sosialisasi. Dengan langkah-langkah tersebut, sistem merit dapat menjadi fondasi bagi birokrasi yang lebih profesional dan akuntabel, mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Artikel/Buku/Laporan

- Agil Sabani, Naiya Aulia, Nisriinaa Mazaya P, and Savina Niken M. "Pentingnya Implementasi Sistem Meritokrasi Dalam Instansi Pemerintahan Indonesia." *Aktivisme: Jurnal Ilmu Pendidikan, Politik Dan Sosial Indonesia* 1, no. 3 (June 11, 2024): 144–52. <https://doi.org/10.62383/aktivisme.v1i3.333>.
- Alghiffari, Habib, Jaditio Nababan, Muhammad Fazrul Hisham, Rival Muhamadani, and Ryandi Aditya. "Reformasi Struktur Kelembagaan Birokrasi Kepegawaian Negara." *Jurnal Inovasi Global* 2, no. 1 (2024). <https://jig.rivierapublishing.id/index.php/rv/index>.
- Anggoro, Firna Novi. "Revitalisasi Asas-Asas Umum Pemerintahan Yang Baik Untuk Mewujudkan Birokrasi Yang Berkelas Dunia." *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan* 5, no. 1 (2022).
- Atikah, Ika. *Metode Penelitian Hukum*. Sukabumi: Haura Utama, 2022. <https://www.researchgate.net/publication/362889279>.
- Ayu, Endang Putri, and Eko Nuriyatman. "Konsep Pelayanan Publik Pada Masa Adaptasi Kebiasaan Baru (New Normal) Pandemi Covid-19 Ditinjau Dari Perspektif Regulasi." *Mendapo: Journal of Administrative Law* 2, no. 3 (October 31, 2021): 108–23. <https://doi.org/10.22437/MENDAPO.V2I3.11358>.
- Chairiah, Anggita, Ariski S, Agus Nugroho, and Adi Suhariyanto. "Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia." *Jurnal Borneo Administrator* 16, no. 3 (December 28, 2020): 383–400. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>.

- Darmawan, Erwin, Andi Pangerang Moenta, and Achmad Ruslan. "Effectiveness of the Merit System in Office Administration within the Sinjai District Government." *Legal Brief* 12, no. 1 (2023): 2722–4643. <https://doi.org/10.35335/legal>.
- Diva, Cintya, Rahayu, and Siti Tiara Maulia. "REFORMASI BIROKRASI MENUJU PEMERINTAHAN YANG EFEKTIF DAN EFISIEN." *Causa: Jurnal Hukum Dan Kewarganegaraan* 3, no. 6 (2024).
- Fauzi Syam, Helmi, Eko Nuriyatman, Ivan Fauzani Rahardja, and Benny Saputra. "Why Should the Role of the House of Representatives in Monitoring and Review Local Regulations Be Strengthened?" *Journal of Indonesian Legal Studies* 9, no. 1 (May 8, 2024). <https://doi.org/10.15294/JILS.VOL9I1.4578>.
- Haboddin, Muhtar, and Ahmad Imron Rozuli. "Birokrasi, Korupsi, Dan Kekuasaan." *Jurnal Transformative* 1, no. 1 (2017): 1–14. <https://transformative.ub.ac.id/index.php/jtr/article/view/20/26%0Ahttp://wajahhukum.unbari.ac.id/index.php/wjhkm/article/view/14>.
- Hadi, Kisno. "Korupsi Birokrasi Pelayanan Publik Di Era Otonomi Daerah." *Jurnal Penelitian Politik* 7, no. 1 (2016): 20. <http://ejournal.lipi.go.id/index.php/jppol/article/download/512/320>.
- Hadjon, M. P. *Pengantar Hukum Administrasi Indonesia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011.
- Haning, Mohammad Thahir. "Reformasi Birokrasi Di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik." *JAKPP: Jurnal Analisis Kebijakan Dan Pelayanan Publik* 4, no. 1 (2018).
- Ibad, Syahrul. "Hukum Administrasi Negara Dalam Upaya Penyelenggaraan Pemerintahan Yang Baik." *Hukmy: Jurnal Hukum* 1, no. 1 (2021).
- Kalwa Kurniawan, Delfi, Padmono Wibowo, Prodi Manajemen Pemasarakatan, and Politeknik Ilmu Pemasarakatan. "Penerapan Pola Karier Berbasis Sistem Merit Di Lingkungan Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Purwokerto." *INNOVATIVE: JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE RESEARCH* 2, no. 1 (2022).
- Lisdiana, Eva Novaria, and Eka Tindyka Herni. "Analisis Penerapan Sistem Merit Pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang." *KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian Dan Pengembangan* 3, no. 3 (2023).
- Maksin, Mastina, Irma Nur Supriyanto, S Cahya, Mareta Syamsya, Ahmad Mustofa, and M Januar Amrullah. "Analisis Keberlanjutan Sistem Merit Pada Proses Rekrutmen Asn Di Kabupaten Probolinggo." *JURNAL SOSIAL DAN HUMANIS SAINS* 08, no. 02 (2023).
- Maulana, Mohammad Ilham. "Seleksi Merit Sistem PNS Pratama Aparatur Sipil Negara Di Pemerintah Provinsi." *Jurnal Sosial Dan Teknologi (SOSTECH)* 1, no. 9 (2021). <http://sostech.greenvest.co.id>.

- Maulitya, Tannya Athalla, Yulinda Novitrisani, and Tuginin Supriyadi. "Media Hukum Indonesia (MHI) Literature Review: Penerapan Sistem Merit Dalam Proses Rekrutmen Dan Seleksi Polri." *Media Hukum Indonesia (MHI)* 2, no. 2 (2024): 633–38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12521668>.
- Novia Bewinda, Riezka, R Fauzy, and Restuardy Daud. "Sejarah Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia." *Musamus Journal of Public Administration* 6, no. 1 (2023): 2023.
- Eko Nuriyatman, Rustian Mushawirya, Fitria, Hartati, and Rahayu Repindowaty Harahap. "Peran Keterbukaan Informasi Publik Dalam Administrasi Pemerintahan Desa." *Jurnal Pengabdian Pendidikan Masyarakat (JPPM)* 5, no. 2 (October 2, 2024): 298–303. <https://doi.org/10.52060/JPPM.V5I2.2368>.
- Prabowo, Harry. "Optimalisasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Berbasis Merit Di Pemerintah Provinsi Riau." *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial* 1, no. 12 (2024). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12209423>.
- Pramesthi, Amelia Nabila, Isna Khalimatussa'diah Az-Zahra, Salsa Alfi Widowati, and Elsa Ratna Duhita. "IMPLEMENTASI SISTEM BIROKRASI DI INDONESIA BELUM OPTIMAL." *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik* 1, no. 3 (2024): 350–59. <https://doi.org/10.61722/jmia.v1i3.1460>.
- Putra, Yahya Pandega, Eko Priyo Purnomo, Suswanta Suswanta, and Aulia Nur Kasiwi. "Policy of a Merit System to Make a Good and Clean Government in The Middle of Bureaucratic Politicization." *Journal of Government and Civil Society* 4, no. 2 (2020).
- Rahmad Hidayat, Salmin, and Asfarony Hendra Nazwin. "Analisa Penerapan Sistem Merit Di Pemerintah Kota Mataram (Studi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Tahun 2022)." *Jurnal Ilmiah Tata Sejuta STIA Mataram* 9, no. 2 (September 28, 2023): 388–407. <https://doi.org/10.32666/TATASEJUTA.V9I2.603>.
- Ridhatul Hasanah, Fikra, Fira Zulmawati, Giva Ravianda, Putri Maisanda, and Putri Wahyuni. "Reformasi Sistem Promosi Pegawai Di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat." *Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial* 2, no. 9 (2023): 2023–54.
- Ridwan, Ikhwan, and Oman Sukmana. "Implementasi Sistem Merit Dan Realitas Pertukaran Sosial: Analisis Kritis Proses Seleksi Pejabat Daerah Di Indonesia." *Journal Of Social Science Research* 4 (2024): 12445–60.
- Roserdevi Nasution, Sri, and Fajarwaty Kusumawardhani. "Evaluasi Sistem Merit Dalam Penempatan Aparatur Sipil Negara." *Jurnal Hukum Dan Kewarganegaraan* 5, no. 10 (2024). <https://doi.org/10.3783/causa.v2i9.2461>.
- Roza, Nelfa. "Penerapan Sistem Merit ASN Untuk Mewujudkan Good Governance Pada Kabupaten Pasaman Barat." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 3 (2021).

Sandinirwan, Indra, Rino Umi Kharomah, Alfi Zubaedah, Muhammad Sueb, Mira Syahraini, and Achmad Fauzi. "Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit Dalam Organisasi Pemerintahan Di Indonesia." *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 3, no. 2 (2022). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2>.

Saputra, Trio, and Widia Astuti. *Suara Pelayanan Publik (Reformasi Birokrasi Melalui Inovasi Pelayanan Publik)*. Surabaya: Jakad Publishing Surabaya, 2018. <https://books.google.co.id/books?id=LkbYDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=pelayanan+publik+buku&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwiJnMWM-LnuAhVKVH0KHUGICp4Q6AEwAXoECAAQAg#v=onepage&q=pelayanan publik buku&f=false>.

Satoto, Sukamto, Eko Nuriyatman, Rustian Mushawiryra, M Misbahul Mujib, & Muhammad, and Izzul Haq. "Revitalization of Village-Owned Enterprises to Strengthen the Community Economy in Indonesia: Between Policy and Prosperity." *Jambe Law Journal* 7, no. 2 (December 31, 2024): 509–37. <https://doi.org/10.22437/HOME.V7I2.364>.

Sonata, Depri Liber. "Metode Penelitian Hukum Normatif Dan Empiris : Karakteristik Khas Dari Metode Meneliti Hukum." *Fiat Justisia Jurnal Ilmu Hukum* 8, no. 1 (2014): 15–35. <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/283-Article Text-1238-2-10-20151116.pdf>.

Sukamto Satoto, Hartati, Ivan Fauzani Raharja, Iskandar Zulkarnain, and Rustian Mushawiryra. *Buku Ajar Hukum Administrasi Negara*. Edited by Eko Nuriyatman. Jakarta Selatan: Damera Pres, 2024.

Susanto, Sri Nurhari. "Komponen, Konsep Dan Pendekatan Hukum Administrasi Negara." *Administrative Law & Governance Journal* 4, no. 1 (2021).

Yasa, Andika, Suswanta Suswanta, M. Rafi, Fajar Rahmanto, Deni Setiawan, and Mochammad Iqbal Fadhlurrohman. "Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5.0 Di Indonesia." *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan* 20, no. 1 (June 30, 2021): 27–42. <https://doi.org/10.35967/njip.v20i1.139>.

Peraturan Hukum

Undang-Undang Dasar Megara Republik Indonesia Tahun 1945.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 juga turut mengatur tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Pedoman Penilaian Sistem Merit