

Menata Ulang Tata Kelola Aparatur: Sistem Merit Sebagai Determinan Kinerja dan Integritas Birokrasi Modern

Reforming Civil Service Governance: The Merit System as a Determinant of Performance and Integrity in Modern Bureaucracy

Rina Wahyuni¹, Rista Ningsih², Salma Afal Alshadiqa³, Suci Ramadhani⁴ Yulia Hanoselina⁵, Yuliarti⁶

Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang

ARTICLE INFO

Article history:

Received 10 May 2026

Revised 15 May 2026

Accepted 17 May 2026

Available online 22 May 2026

Keywords

State apparatus, meritocracy system, performance, integrity, modern bureaucracy



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2025 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

Bureaucratic reform is a systematic agenda to realize professional, transparent, and service-oriented governance. In this process, the quality of state apparatus is a determining factor in the success of government administration and public services. One of the main instruments in state apparatus management is the implementation of a merit system that places competence, performance, and integrity as the basis for managing human resources of the apparatus. This study aims to analyze the role of the merit system as a determinant of the performance and integrity of modern bureaucracy, identify obstacles in its implementation, and formulate a strategy for restructuring apparatus governance based on meritocracy. The study uses a qualitative approach with a library research method through the review of literature, scientific journals, laws and regulations, and related official documents. The research analysis is based on Max Weber's rational-legal bureaucracy theory, the concept of good governance, and the theory of meritocracy in public administration. The results show that the implementation of a merit system can increase the professionalism of state apparatus, encourage objectivity in job promotions, strengthen bureaucratic integrity, and

improve the quality of performance and public services. However, the implementation of the merit system still faces various obstacles, such as political interference, a culture of patronage, weak oversight, limited staff competency, and a suboptimal digital civil service management system. Therefore, strengthening leadership commitment, accountable oversight, staff competency development, and organizational culture transformation are needed to support the realization of a modern, professional, and integrated bureaucracy.

ABSTRAK

Reformasi birokrasi merupakan agenda sistematis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik. Dalam proses tersebut, kualitas aparatur negara menjadi faktor yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Salah satu instrumen utama dalam pengelolaan aparatur negara adalah penerapan sistem merit yang menempatkan kompetensi, kinerja, dan integritas sebagai dasar pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran sistem merit sebagai penentu kinerja dan integritas birokrasi modern, mengidentifikasi hambatan dalam implementasinya, serta merumuskan strategi penataan ulang tata kelola aparatur berbasis meritokrasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research) melalui kajian literatur, jurnal ilmiah, peraturan perundang-undangan, dan dokumen resmi yang berkaitan. Analisis penelitian didasarkan pada teori birokrasi rasional-legal Max Weber, konsep good governance, dan teori meritokrasi dalam administrasi publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem merit mampu meningkatkan profesionalisme aparatur negara, mendorong objektivitas dalam promosi jabatan, memperkuat integritas birokrasi, serta meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanan publik. Namun, implementasi sistem merit masih menghadapi berbagai hambatan, seperti intervensi politik, budaya patronase, lemahnya pengawasan, keterbatasan kompetensi aparatur, dan belum optimalnya sistem digitalisasi manajemen ASN. Oleh karena itu, diperlukan penguatan komitmen kepemimpinan, pengawasan yang akuntabel, pengembangan kompetensi aparatur, serta transformasi budaya organisasi untuk mendukung terwujudnya birokrasi modern yang profesional dan berintegritas.

*Corresponding Author

Email: wahyunirina63@gmail.com ningsihrista08@gmail.com salmaalshadiqa@gmail.com scrmhdni28@gmail.com yuliahanoselina@fis.unp.ac.id yuliarti@fis.unp.ac.id

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan agenda strategis pemerintah Indonesia dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik. Keberhasilan reformasi birokrasi sangat ditentukan oleh kualitas aparatur negara sebagai pelaksana kebijakan sekaligus penyedia layanan kepada masyarakat. Aparatur yang profesional dan berintegritas akan mendukung terciptanya pemerintahan yang akuntabel serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi negara. Oleh karena itu, penataan manajemen aparatur menjadi kebutuhan penting dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi (Elazhari & Siregar, 2025).

Perkembangan masyarakat modern menuntut birokrasi bekerja lebih cepat, responsif, dan adaptif terhadap kebutuhan publik yang terus berubah. Birokrasi saat ini tidak hanya dinilai dari kepatuhan terhadap prosedur administratif, tetapi juga dari kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Masyarakat yang semakin kritis menuntut pelayanan yang efektif, mudah diakses, dan adil. Kondisi tersebut menjadikan sumber daya manusia sektor publik sebagai faktor utama dalam keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan.

Menurut teori birokrasi rasional-legal Max Weber, birokrasi modern harus dibangun berdasarkan aturan formal yang jelas, pembagian kerja yang profesional, serta perekrutan pegawai berdasarkan kompetensi. Prinsip tersebut menempatkan meritokrasi sebagai dasar utama dalam pengisian jabatan publik agar birokrasi berjalan secara objektif dan profesional. Dengan sistem yang berbasis merit, praktik nepotisme, patronase, dan kepentingan pribadi dapat diminimalkan. Oleh sebab itu, sistem merit menjadi unsur penting dalam membangun birokrasi modern yang berintegritas.

Namun, realitas birokrasi di Indonesia masih menghadapi berbagai persoalan seperti politisasi jabatan, nepotisme, dan budaya patronase. Pengisian jabatan sering kali dipengaruhi oleh hubungan personal dan kepentingan politik dibandingkan kompetensi pegawai. Kondisi ini berdampak pada rendahnya profesionalisme aparatur dan menurunnya kualitas pelayanan publik. Situasi tersebut juga dapat mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Komarudin & Pramuji, 2023).

Sebagai solusi, pemerintah menerapkan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Sistem merit menempatkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan integritas sebagai dasar dalam rekrutmen, promosi, mutasi, serta pengembangan karier pegawai. Tujuan utama sistem ini adalah menciptakan birokrasi yang profesional, adil, dan efektif. Dengan penerapan yang konsisten, sistem merit diharapkan mampu meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan (Hasim, Asmadianto, & Edyanto, 2025).

Secara regulatif, penerapan sistem merit di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Selain itu, Komisi Aparatur Sipil Negara juga menetapkan mekanisme evaluasi penerapan sistem merit di setiap instansi pemerintah. Meskipun memiliki dasar hukum yang kuat, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan. Hambatan tersebut meliputi lemahnya komitmen pimpinan, budaya patronase, dan keterbatasan kapasitas kelembagaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis peran sistem merit dalam meningkatkan kinerja dan integritas birokrasi modern. Penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi hambatan dalam implementasi sistem merit di Indonesia. Selain itu, penelitian ini berupaya merumuskan strategi penguatan tata kelola aparatur berbasis meritokrasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis bagi reformasi birokrasi di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Aparatur Negara

Aparatur negara merupakan unsur penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bertugas menjalankan kebijakan publik, memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta melaksanakan administrasi negara secara efektif. Di Indonesia, aparatur negara diwujudkan melalui Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai

Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). ASN memiliki fungsi utama sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Keberadaan aparatur negara yang profesional sangat menentukan kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan keberhasilan pembangunan nasional. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi, integritas, dan tanggung jawab aparatur menjadi faktor penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (Kartika et al., 2025).

Aparatur negara tidak hanya berperan sebagai pelaksana teknis administrasi, tetapi juga sebagai agen perubahan dalam mendukung reformasi birokrasi. Dalam menjalankan tugasnya, aparatur dituntut memiliki profesionalisme, integritas, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang terus berkembang. Tantangan di era digital dan globalisasi menuntut aparatur negara untuk mampu memberikan pelayanan yang cepat, inovatif, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Selain itu, penguasaan teknologi dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia menjadi aspek penting dalam mendukung efektivitas kinerja aparatur. Dengan demikian, penguatan kapasitas aparatur negara menjadi kebutuhan mendasar dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan modern yang efisien dan berorientasi pada pelayanan publik (Effendy et al., 2024).

Konsep Sistem Merit

Sistem merit merupakan kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menekankan aspek kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan integritas sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan kepegawaian. Sistem ini diterapkan dalam berbagai proses manajemen pegawai, seperti rekrutmen, promosi, mutasi, pengembangan karier, hingga pemberhentian pegawai secara objektif, adil, dan transparan. Melalui sistem merit, setiap individu memperoleh kesempatan yang sama untuk menduduki jabatan sesuai kemampuan dan prestasi yang dimiliki. Tujuan utama penerapan sistem merit adalah memastikan bahwa setiap posisi dalam organisasi diisi oleh sumber daya manusia yang kompeten dan profesional sesuai kebutuhan organisasi. Dengan demikian, sistem merit menjadi instrumen penting dalam menciptakan birokrasi yang efektif, profesional, dan berdaya saing tinggi (Sandinirwan et al., 2022).

Dalam tata kelola pemerintahan, sistem merit bertolak belakang dengan spoils system, yaitu praktik pengisian jabatan berdasarkan kedekatan politik, hubungan pribadi, ataupun balas jasa kekuasaan. Penerapan sistem merit mendorong terciptanya birokrasi yang netral, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik. Selain itu, sistem merit juga berperan dalam memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah karena proses pengelolaan pegawai dilakukan secara transparan dan profesional. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang konsisten menerapkan sistem merit cenderung memiliki tingkat efektivitas kerja yang lebih tinggi serta risiko penyalahgunaan wewenang yang lebih rendah. Oleh sebab itu, penerapan sistem merit menjadi salah satu langkah strategis dalam mendukung reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik (Hasim, Asmadianto, & Edyanto, 2025).

Konsep Kinerja Aparatur

Kinerja aparatur merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan organisasi. Kinerja ini dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, disiplin, efektivitas, serta kemampuan bekerja sama dalam lingkungan organisasi. Dalam sektor publik, kinerja aparatur memiliki hubungan yang erat dengan kualitas pelayanan publik dan keberhasilan pelaksanaan kebijakan pemerintah. Aparatur yang memiliki kinerja baik akan mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Oleh sebab

itu, peningkatan kinerja aparatur menjadi salah satu fokus utama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi guna mewujudkan pemerintahan yang efektif dan profesional (Permana & Taufik, 2023).

Kinerja aparatur yang optimal menunjukkan bahwa organisasi mampu mengelola sumber daya manusia secara tepat dan sesuai dengan kebutuhan instansi. Sebaliknya, rendahnya kinerja aparatur dapat menyebabkan berbagai permasalahan, seperti lambatnya pelayanan publik, pemborosan anggaran, rendahnya produktivitas kerja, serta menurunnya kepuasan masyarakat terhadap pemerintah. Dalam konteks birokrasi modern, peningkatan kinerja aparatur sangat dipengaruhi oleh sistem pengelolaan pegawai yang profesional dan objektif. Sistem merit memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja karena pegawai ditempatkan berdasarkan kompetensi, kemampuan, dan prestasi kerja yang dimiliki. Dengan demikian, penerapan meritokrasi menjadi faktor penting dalam menciptakan birokrasi yang berorientasi pada hasil, efisiensi, dan kualitas pelayanan publik (Effendy et al., 2024).

Konsep Integritas

Integritas merupakan kesesuaian antara nilai, ucapan, dan tindakan yang didasarkan pada kejujuran, tanggung jawab, etika, serta kepatuhan terhadap aturan yang berlaku. Dalam lingkungan birokrasi, integritas aparatur memiliki peranan yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Aparatur yang memiliki integritas tinggi akan menjalankan tugas secara profesional, transparan, disiplin, dan tidak menyalahgunakan kewenangan yang dimiliki untuk kepentingan pribadi maupun kelompok tertentu. Oleh sebab itu, integritas menjadi salah satu indikator utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih, dan akuntabel (Sandinirwan et al., 2022).

Sebaliknya, rendahnya integritas dalam birokrasi dapat memicu terjadinya praktik korupsi, kolusi, nepotisme, serta konflik kepentingan dalam proses pengambilan keputusan publik. Kondisi tersebut tidak hanya menimbulkan kerugian bagi keuangan negara, tetapi juga dapat menurunkan legitimasi dan citra pemerintah di mata masyarakat. Untuk memperkuat integritas aparatur, diperlukan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang objektif dan berbasis profesionalisme, salah satunya melalui penerapan sistem merit. Sistem merit dinilai mampu mengurangi praktik transaksi jabatan dan intervensi non-profesional sehingga tercipta birokrasi yang lebih bersih, adil, dan berorientasi pada kinerja (Elazhari & Siregar, 2025).

Konsep Birokrasi Modern

Birokrasi modern merupakan sistem organisasi pemerintahan yang bekerja berdasarkan aturan formal, pembagian tugas yang jelas, hierarki jabatan, profesionalisme, serta orientasi pada pelayanan publik. Dalam birokrasi modern, setiap aparatur dituntut untuk menjalankan tugas secara rasional, efektif, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selain itu, birokrasi modern juga menekankan prinsip transparansi dan akuntabilitas agar penyelenggaraan pemerintahan dapat diawasi dan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks mendorong birokrasi untuk terus melakukan inovasi dan digitalisasi pelayanan publik. Dengan demikian, birokrasi modern diharapkan mampu memberikan pelayanan yang cepat, efisien, responsif, dan berkualitas kepada warga negara (Effendy et al., 2024).

Keberhasilan birokrasi modern sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia atau aparatur yang berada di dalamnya. Aparatur yang memiliki kompetensi, integritas, dan profesionalisme akan mampu menjalankan tugas pemerintahan secara optimal sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Sebaliknya, apabila pengisian jabatan masih dipengaruhi oleh praktik patronase, nepotisme, dan kepentingan politik, maka efektivitas

birokrasi serta kualitas pelayanan publik akan mengalami penurunan. Kondisi tersebut dapat menimbulkan rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan menghambat proses reformasi birokrasi. Oleh karena itu, penerapan sistem merit dianggap sebagai fondasi utama dalam menciptakan birokrasi modern yang profesional, objektif, dan terpercaya (Hasim, Asmadianto, & Edyanto, 2025)

Teori Birokrasi Rasional-Legal Max Weber

Max Weber menjelaskan bahwa birokrasi dibangun berdasarkan otoritas rasional-legal yang menempatkan aturan dan hukum sebagai dasar utama dalam menjalankan organisasi. Dalam teori ini, organisasi dijalankan melalui pembagian kerja yang jelas, hierarki jabatan yang terstruktur, serta adanya standar prosedur yang harus dipatuhi oleh setiap aparatur. Weber juga menekankan bahwa proses rekrutmen pegawai harus dilakukan berdasarkan kemampuan teknis, kompetensi, dan kualifikasi profesional, bukan karena hubungan pribadi ataupun kepentingan politik. Menurut Weber (1978), model birokrasi rasional-legal merupakan bentuk organisasi yang paling efektif dalam menyelenggarakan administrasi negara karena mampu menciptakan ketertiban, stabilitas, dan efisiensi kerja. Oleh sebab itu, birokrasi modern harus dibangun atas prinsip profesionalisme, aturan yang jelas, dan sistem kerja yang objektif agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Teori birokrasi rasional-legal Weber relevan dengan penelitian ini karena sistem merit memiliki kesesuaian dengan prinsip rekrutmen dan pengelolaan pegawai berdasarkan kompetensi serta profesionalisme. Dalam sistem merit, pengisian jabatan dilakukan secara objektif sesuai kemampuan dan prestasi kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan efektivitas birokrasi. Penerapan prinsip tersebut akan mendorong terciptanya birokrasi yang netral, profesional, dan bebas dari intervensi kepentingan pribadi maupun politik. Sebaliknya, apabila pengisian jabatan dilakukan berdasarkan patronase politik atau hubungan kedekatan tertentu, maka birokrasi akan kehilangan rasionalitas organisasi dan menurunkan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, teori Weber digunakan untuk memahami hubungan antara penerapan sistem merit dengan upaya mewujudkan birokrasi modern yang efektif, profesional, dan akuntabel.

Teori Good Governance

Good governance atau tata kelola pemerintahan yang baik merupakan konsep dalam manajemen publik yang menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, serta supremasi hukum dalam penyelenggaraan pemerintahan. Konsep ini dikembangkan oleh United Nations Development Programme sebagai kerangka untuk menciptakan pemerintahan yang demokratis, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Dalam konsep good governance, pemerintah dituntut untuk menjalankan kebijakan secara terbuka serta melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, aparatur pemerintah juga harus mampu melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggungjawabkan setiap kebijakan maupun tindakan yang dilakukan kepada masyarakat. Dengan demikian, penerapan prinsip good governance menjadi dasar penting dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif, bersih, dan dipercaya oleh publik (UNDP, 1997).

Sistem merit memiliki hubungan yang erat dengan upaya mewujudkan good governance karena pengelolaan aparatur berdasarkan kompetensi dan kinerja dapat meningkatkan kualitas birokrasi. Pengisian jabatan yang dilakukan secara objektif dan transparan akan mendorong terciptanya pelayanan publik yang lebih profesional, efisien, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Selain itu, sistem merit juga dapat mengurangi praktik penyalahgunaan wewenang, nepotisme, dan intervensi politik dalam birokrasi sehingga akuntabilitas pemerintahan menjadi lebih kuat. Jabatan publik yang diisi oleh pegawai yang kompeten akan menghasilkan keputusan yang lebih rasional, adil, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, penerapan

sistem merit dipandang sebagai salah satu instrumen penting dalam mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan berintegritas.

METODE PENELITIAN

Penelitian berjudul “Menata Ulang Tata Kelola Aparatur: Sistem Merit sebagai Determinan Kinerja dan Integritas Birokrasi Modern” ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada upaya memahami serta menganalisis penerapan sistem merit dalam birokrasi modern di Indonesia. Melalui metode studi kepustakaan, peneliti dapat mengumpulkan berbagai informasi, teori, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Penelitian ini juga bersifat deskriptif-analitis karena tidak hanya mendeskripsikan fenomena yang dikaji, tetapi juga menganalisisnya berdasarkan teori, regulasi, dan data sekunder yang diperoleh. Dengan demikian, penelitian dilakukan tanpa pengumpulan data langsung di lapangan, melainkan melalui pengkajian berbagai sumber tertulis yang berkaitan dengan sistem merit sebagai determinan kinerja dan integritas birokrasi modern.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur dengan menelaah berbagai sumber yang kredibel dan relevan dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Sumber-sumber tersebut meliputi buku ilmiah yang membahas teori sistem merit, manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN), serta konsep kinerja dan integritas birokrasi. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan peraturan perundang-undangan sebagai landasan hukum, khususnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang mengatur penerapan sistem merit di Indonesia. Penelitian ini turut mengacu pada Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah sebagai pedoman dalam memahami implementasi sistem merit. Di samping itu, data juga diperoleh dari artikel ilmiah, jurnal penelitian, laporan hasil studi empiris, dan sumber daring terpercaya yang menyediakan informasi aktual mengenai sistem merit sebagai determinan kinerja dan integritas birokrasi modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Sistem Merit sebagai Determinan Kinerja dan Integritas Birokrasi Modern

Sistem merit adalah konsep dasar dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik yang menjadikan kualifikasi, kompetensi, kinerja, integritas, dan profesionalisme sebagai dasar utama dalam setiap keputusan kepegawaian. Dalam birokrasi modern, sistem merit dianggap sebagai alat penting untuk menciptakan birokrasi yang efektif, efisien, netral, dan berfokus pada pelayanan masyarakat. Di Indonesia, sistem merit mendapat landasan hukum yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023. Dalam peraturan itu dinyatakan bahwa manajemen ASN harus dilakukan secara objektif dan adil tanpa diskriminasi berdasarkan latar belakang politik, suku, agama, ras, jenis kelamin, atau kondisi tertentu lainnya (UU No. 5 Tahun 2014; UU No. 20 Tahun 2023). Landasan hukum ini penting karena memberikan kepastian bahwa setiap warga negara yang memenuhi syarat memiliki hak yang sama untuk mengabdikan diri dalam birokrasi, sekaligus menutup celah bagi praktik-praktik diskriminatif yang selama kerap mewarnai pengelolaan pegawai negeri di masa lalu. Dengan demikian, sistem merit tidak hanya menjadi instrumen teknis, tetapi juga perwujudan dari nilai-nilai demokrasi dan keadilan dalam penyelenggaraan negara.

Selain itu, sistem merit tidak hanya dilihat sebagai prosedur administratif untuk pengangkatan pegawai, tetapi juga sebagai dasar kelembagaan yang menentukan kualitas

penyelenggaraan pemerintahan secara keseluruhan. Birokrasi modern membutuhkan pegawai yang memiliki kemampuan teknis, keterampilan manajerial, etika publik, dan orientasi layanan. Semua unsur tersebut sulit terwujud jika pengelolaan pegawai masih melalui praktik patronase, nepotisme, dan kepentingan politik jangka pendek. Oleh karena itu, penerapan sistem merit menjadi syarat penting untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik atau good governance. Melalui meritokrasi, proses rekrutmen, promosi, mutasi, pengembangan karier, hingga pemberhentian dilakukan berdasarkan pencapaian objektif dan kebutuhan organisasi (Permana & Taufik, 2023). Dalam praktiknya, good governance menuntut akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi publik, dan semua tuntutan ini hanya bisa diwujudkan jika sumber daya manusia aparatur ditempatkan dan dikembangkan secara profesional. Oleh sebab itu, sistem merit merupakan fondasi utama yang menyangga pilar-pilar tata kelola pemerintahan yang bersih, demokratis, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Peran utama sistem merit dapat dilihat dari kemampuannya untuk meningkatkan kinerja organisasi publik. Saat seseorang ditempatkan sesuai kompetensi dan keahliannya, produktivitas kerja biasanya meningkat. Pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman sesuai dengan jabatan akan lebih mudah memahami tugas, mengambil keputusan, dan menyelesaikan pekerjaan dengan mudah. Sebaliknya, penempatan pegawai yang tidak sesuai kompetensi sering menyebabkan inefisiensi, rendahnya kualitas layanan, dan lemahnya koordinasi dalam instansi. Oleh karena itu, sistem merit berfungsi memastikan prinsip *the right man on the right place* berjalan dengan baik di lingkungan birokrasi. Lebih dari sekadar penempatan awal, sistem merit juga mendorong adanya evaluasi berkala sehingga pegawai yang tidak lagi sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat dialihkan atau diberikan pelatihan ulang. Dengan mekanisme ini, birokrasi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis, misalnya saat terjadi percepatan digitalisasi pelayanan publik atau perubahan kebijakan nasional yang membutuhkan keahlian baru.

Selain penempatan pegawai, sistem merit juga mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Pegawai akan terdorong untuk meningkatkan kemampuan diri jika mereka melihat promosi, penghargaan, dan pengembangan karier didasarkan pada prestasi kerja, bukan kedekatan personal dengan atasan. Dalam organisasi yang meritokratis, pegawai percaya bahwa usaha dan pencapaian mereka akan dihargai dengan adil. Ini menciptakan suasana kompetisi sehat yang mendorong inovasi, disiplin, dan semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya, bila promosi ditentukan oleh hubungan nonformal atau kepentingan politik, pegawai yang berprestasi dapat kehilangan motivasi karena merasa sistem tidak memberikan penghargaan secara objektif. Dampak lanjutannya adalah munculnya perilaku bekerja seadanya (*quiet quitting*) atau bahkan upaya mencari keuntungan pribadi melalui jalur informal, yang lama-kelamaan akan merusak tatanan birokrasi dari dalam. Oleh karena itu, sistem merit tidak hanya meningkatkan output kerja, tetapi juga membentuk iklim organisasi yang positif dan etis.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara sistem merit dan kinerja birokrasi sangat signifikan. Irawati, Partono, dan Latif (2024) menjelaskan bahwa peningkatan kualitas ASN sangat dipengaruhi oleh efektivitas manajemen kepegawaian, khususnya dalam pengembangan karier, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kerja berbasis indikator terukur. Jika sistem penilaian kerja dilaksanakan secara profesional, maka instansi pemerintah akan lebih mudah mengidentifikasi pegawai yang berprestasi, pegawai yang membutuhkan pembinaan, dan kebutuhan pelatihan organisasi. Dengan demikian, sistem merit bukan hanya alat seleksi pegawai, tetapi juga mekanisme untuk meningkatkan kapasitas institusi secara berkelanjutan. Kapasitas institusi yang tumbuh berkelanjutan ini pada gilirannya akan terlihat dalam bentuk pelayanan publik yang lebih cepat, birokrasi yang lebih ramping, serta rendahnya

keluhan masyarakat terhadap prosedur yang berbelit-belit. Dengan performa birokrasi yang terus membaik, kepercayaan investor domestik dan asing pun dapat meningkat, karena mereka melihat bahwa pemerintah dijalankan oleh orang-orang kompeten yang bertanggung jawab.

Di sisi lain, sistem merit memiliki fungsi strategis dalam menjaga kejujuran birokrasi. Kejujuran merujuk pada kesesuaian antara nilai, aturan, dan perilaku pegawai dalam menjalankan wewenang publik. Salah satu penyebab utama kerusakan kejujuran birokrasi adalah praktik jual beli jabatan, nepotisme, dan kolusi dalam promosi jabatan. Ketika jabatan dapat diperoleh melalui transaksi atau kedekatan politik, maka pejabat yang terpilih cenderung berfokus pada pengembalian biaya politik atau membalas dukungan tertentu. Kondisi ini membuka peluang penyalahgunaan wewenang, korupsi anggaran, dan rendahnya akuntabilitas pelayanan publik. Dalam jangka panjang, budaya semacam ini akan membentuk siklus korupsi yang sulit diputus: penguasa baru mempertahankan sistem yang sama karena mereka sendiri naik melalui jalur tersebut. Akibatnya, masyarakat menjadi korban karena pelayanan publik buruk, anggaran negara bocor, dan kesempatan untuk pembangunan merata menjadi terhambat.

Penerapan sistem merit dapat memperkecil ruang terjadinya praktik-praktik tersebut karena setiap keputusan kepegawaian harus didasarkan pada keahlian, rekam jejak, dan capaian kinerja yang dapat diuji secara objektif. Sandinirwan et al. (2022) menyebutkan bahwa komitmen pemimpin, kualitas regulasi, dan internalisasi nilai antikorupsi menjadi faktor penting dalam keberhasilan sistem merit. Ketika proses promosi dilakukan secara terbuka dan berbasis seleksi yang terukur, maka peluang intervensi informal menjadi semakin kecil. Oleh karena itu, sistem merit berfungsi sebagai alat pencegah korupsi dalam tata kelola birokrasi. Selain itu, keberadaan sistem merit yang transparan juga memudahkan pengawasan eksternal oleh masyarakat sipil dan media, karena standar kinerja dan persyaratan jabatan sudah diumumkan secara publik. Jika kemudian terjadi penyimpangan, akan terlihat jelas dan dapat dilaporkan. Dengan demikian, sistem merit bertindak sebagai perisai kelembagaan yang melindungi birokrasi dari upaya-upaya politisasi yang merusak integritas.

Meskipun begitu, pelaksanaan sistem merit di Indonesia masih menghadapi tantangan serius. Khobiburrohman (2021) menemukan adanya kesenjangan antara norma ideal dalam regulasi dan praktik nyata di lapangan. Secara resmi, banyak instansi telah mengadopsi prinsip merit, tetapi dalam praktiknya pengangkatan jabatan strategis masih sering dipengaruhi kepentingan politik lokal, hubungan personal, atau pertimbangan nonkompetensi lainnya. Fenomena ini terutama terlihat pada beberapa pemda yang masih menjadikan jabatan birokrasi sebagai alat konsolidasi kekuasaan setelah pemilihan kepala daerah. Bahkan di tingkat kementerian, kadang ditemukan mutasi besar-besaran setelah terjadi pergantian menteri, yang lebih mencerminkan upaya menempatkan orang-orang terpercaya secara personal daripada mencari pegawai dengan kompetensi terbaik. Tantangan ini menunjukkan bahwa sistem merit tidak bisa berjalan sendiri tanpa adanya perubahan budaya birokrasi yang mendalam, termasuk pemberantasan praktik kolusi dan nepotisme yang sudah mengakar lama.

Masalah serupa juga muncul dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Mekanisme seleksi terbuka sebenarnya dirancang untuk menjamin objektivitas dan transparansi. Namun, dalam beberapa kasus, proses tersebut belum sepenuhnya berjalan efektif. Kahar dan Said (2023) menunjukkan bahwa rendahnya partisipasi publik, lemahnya pengawasan, dan kurang terbukanya informasi seleksi dapat menimbulkan pandangan negatif terhadap hasil seleksi. Jika proses seleksi hanya formalitas, maka tujuan meritokrasi tidak tercapai secara substansial. Oleh karena itu, sistem merit memerlukan bukan hanya aturan tertulis, tetapi juga komitmen pelaksanaan yang nyata. Komitmen nyata ini dapat diwujudkan dengan membangun sistem pengawasan internal yang independen, melibatkan pakar independen dalam panitia seleksi, serta

memberikan sanksi tegas bagi pejabat yang terbukti memanipulasi proses seleksi. Tanpa langkah-langkah tersebut, seleksi terbuka hanya akan menjadi panggung sandiwara yang justru melegitimasi praktik-praktik tidak meritokratis.

Peran sistem merit semakin penting di era birokrasi digital dan pemerintahan berbasis kinerja. Effendy et al. (2024) menerangkan bahwa UU No. 20 Tahun 2023 mendorong perubahan cara pandang dari birokrasi berbasis aturan (*rule based bureaucracy*) menuju birokrasi berbasis hasil (*performance based bureaucracy*). Dalam paradigma baru ini, setiap keputusan kepegawaian harus didukung data keahlian, indikator kinerja, dan kebutuhan organisasi. Ini berarti, birokrasi tidak hanya harus mengikuti prosedur, tetapi juga harus dapat menunjukkan hasil nyata bagi masyarakat. Sistem merit menjadi alat untuk memastikan bahwa orang-orang yang menduduki jabatan strategis benar-benar mampu mencapai target pembangunan. Dalam konteks pembangunan berkelanjutan, misalnya, pejabat yang ditempatkan di sektor lingkungan hidup harus memiliki latar belakang teknis tentang perubahan iklim, bukan sekadar kedekatan politik. Dengan meritokrasi yang kuat, setiap target pembangunan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan profesional, bukan sekadar pencitraan politik.

Selain itu, digitalisasi membuka peluang besar untuk memperkuat meritokrasi melalui penggunaan teknologi informasi. Sistem informasi kepegawaian terpadu, e-kinerja, asesmen daring, dan basis data talenta dapat meningkatkan objektivitas pengambilan keputusan. Dengan dukungan teknologi, proses promosi dan mutasi dapat ditelusuri berdasarkan data capaian kerja, riwayat pelatihan, dan kompetensi pegawai. Hal ini mengurangi ketergantungan pada penilaian subjektif atasan semata. Annafi dan Zendrato (2025) menegaskan bahwa keberhasilan sistem merit di masa depan sangat bergantung pada sinergi antara regulasi, kualitas SDM pengelola kepegawaian, dan infrastruktur digital yang transparan. Penggunaan teknologi juga memungkinkan adanya *big data analytics* untuk memprediksi potensi seorang pegawai dalam menduduki jabatan tertentu, sehingga keputusan promosi menjadi lebih berbasis bukti. Selain itu, digitalisasi proses rekrutmen membuka akses yang lebih luas bagi talenta daerah terpencil, karena informasi lowongan dan proses seleksi dapat diakses secara daring tanpa perlu kedatangan fisik ke ibukota.

Dalam pandangan yang lebih luas, sistem merit juga membantu meningkatkan kepercayaan publik kepada pemerintah. Masyarakat akan lebih mempercayai birokrasi jika melihat jabatan publik diisi oleh orang-orang yang kompeten dan memiliki integritas. Sebaliknya, jika jabatan strategis diisi karena faktor kedekatan politik atau nepotisme, maka legitimasi pemerintah cenderung menurun. Kepercayaan publik sangat penting karena memengaruhi kepatuhan masyarakat terhadap kebijakan, partisipasi pembangunan, dan persepsi terhadap kualitas pelayanan negara. Ketika masyarakat melihat bahwa kepala dinas perizinan dipilih karena kompetensinya dalam manajemen pelayanan, mereka akan lebih yakin bahwa proses perizinan akan berjalan jujur dan cepat. Sebaliknya, kabar bahwa seorang kepala dinas adalah keponakan bupati akan langsung memicu kecurigaan publik terhadap setiap kebijakan yang dikeluarkan. Maka, sistem merit adalah kunci untuk membangun apa yang disebut sebagai legitimasi prosedural: kepercayaan publik yang lahir dari keyakinan bahwa proses pengisian jabatan publik itu adil dan objektif.

Dengan demikian, sistem merit berperan sebagai faktor ganda dalam birokrasi modern Indonesia. Pertama, sebagai faktor kinerja karena mendorong profesionalisme, produktivitas, inovasi, dan efektivitas organisasi melalui penempatan pegawai yang berbasis kompetensi. Kedua, sebagai faktor integritas karena mengurangi ruang praktik transaksional, patronase, dan penyalahgunaan jabatan. Keberhasilan sistem merit tidak hanya bergantung pada regulasi formal, tetapi harus didukung oleh komitmen pimpinan, budaya organisasi yang profesional,

pengawasan independen, partisipasi publik, serta pemanfaatan teknologi digital secara konsisten. Jika dijalankan dengan serius, sistem merit dapat menjadi dasar utama untuk terciptanya birokrasi Indonesia yang bersih, melayani, dan sangat kompetitif. Ke depan, reformasi birokrasi harus menjadikan sistem merit sebagai poros utama dari setiap kebijakan pengelolaan ASN, karena tanpa sistem merit yang sungguh-sungguh, Indonesia akan sulit keluar dari jeratan praktik birokrasi tradisional yang lamban, korup, dan tidak berkeadilan. Hanya dengan komitmen kolektif dari eksekutif, legislatif, masyarakat sipil, dan media, sistem merit dapat berubah dari sekadar slogan regulasi menjadi kenyataan operasional dalam setiap lini pemerintahan.

Faktor yang Menghambat Implementasi Sistem Merit dalam Tata Kelola Aparatur Pemerintahan

Selain faktor-faktor yang telah diuraikan, tantangan implementasi sistem merit juga berkaitan erat dengan belum optimalnya sinkronisasi kebijakan antara pemerintah pusat dan daerah. Desentralisasi yang memberikan kewenangan luas kepada pemerintah daerah dalam pengelolaan ASN seringkali menimbulkan variasi dalam penerapan prinsip merit. Di beberapa daerah, komitmen kepala daerah terhadap sistem merit masih rendah, sehingga kebijakan kepegawaian cenderung bersifat subjektif dan tidak konsisten dengan regulasi nasional. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan implementasi yang berdampak pada tidak meratanya kualitas birokrasi di Indonesia. Dengan demikian, harmonisasi kebijakan dan penguatan komitmen lintas level pemerintahan menjadi aspek penting dalam mempercepat penerapan sistem merit secara menyeluruh.

Lebih lanjut, aspek regulasi juga menjadi salah satu faktor yang perlu diperhatikan. Meskipun kerangka hukum terkait sistem merit telah tersedia, seperti dalam Undang-Undang ASN dan berbagai peraturan turunannya, implementasi di lapangan masih menghadapi kendala interpretasi dan konsistensi. Beberapa instansi belum memiliki pedoman teknis yang jelas dalam menerjemahkan prinsip merit ke dalam praktik manajemen kepegawaian, seperti dalam proses rekrutmen terbuka, promosi berbasis kompetensi, dan evaluasi kinerja berbasis hasil. Ketidakjelasan ini berpotensi menimbulkan multitafsir serta membuka ruang bagi praktik-praktik yang tidak sesuai dengan prinsip objektivitas dan transparansi.

Selain itu, resistensi terhadap perubahan juga menjadi hambatan yang tidak dapat diabaikan. Peralihan dari sistem patronase menuju sistem merit membutuhkan perubahan paradigma yang tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural. Aparatur yang telah lama terbiasa dengan pola hubungan berbasis kedekatan personal cenderung mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan sistem yang menuntut kompetisi terbuka dan penilaian berbasis kinerja. Resistensi ini dapat muncul dalam bentuk penolakan terselubung, rendahnya komitmen terhadap reformasi, hingga manipulasi dalam proses penilaian kinerja. Oleh karena itu, strategi perubahan organisasi yang komprehensif, termasuk melalui pelatihan, sosialisasi, dan penguatan nilai-nilai integritas, menjadi sangat diperlukan.

Di sisi lain, sistem penilaian kinerja yang belum sepenuhnya berbasis output dan outcome juga memperlemah efektivitas sistem merit. Penilaian kinerja ASN masih cenderung administratif dan berorientasi pada pemenuhan prosedur, bukan pada pencapaian hasil kerja yang nyata. Hal ini menyebabkan sulitnya mengidentifikasi pegawai yang benar-benar berprestasi dan layak mendapatkan promosi atau pengembangan karier. Tanpa sistem evaluasi yang objektif dan terukur, prinsip "the right man on the right place" menjadi sulit diwujudkan secara konsisten. Tidak kalah penting, keterbatasan anggaran dan prioritas kebijakan juga turut mempengaruhi implementasi sistem merit. Pembangunan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi,

pelaksanaan asesmen kompetensi, serta pengembangan kapasitas ASN memerlukan dukungan anggaran yang memadai. Namun, di beberapa instansi, alokasi anggaran untuk pengembangan SDM masih belum menjadi prioritas utama. Hal ini berdampak pada lambatnya modernisasi manajemen ASN dan terbatasnya inovasi dalam penerapan sistem merit.

Secara lebih luas, implementasi sistem merit juga berkaitan dengan tingkat kepercayaan publik terhadap birokrasi. Ketika masyarakat masih memandang bahwa proses rekrutmen dan promosi ASN tidak sepenuhnya transparan dan adil, maka legitimasi birokrasi akan menurun. Oleh karena itu, penerapan sistem merit tidak hanya berdampak pada internal organisasi, tetapi juga memiliki implikasi eksternal dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat. Transparansi informasi, akuntabilitas proses, serta keterlibatan publik dalam pengawasan menjadi elemen penting dalam memperkuat implementasi sistem merit.

Dengan demikian, upaya optimalisasi sistem merit harus dilakukan secara holistik dengan memperhatikan berbagai dimensi yang saling terkait. Penguatan regulasi, peningkatan kapasitas SDM, reformasi budaya organisasi, optimalisasi sistem pengawasan, serta percepatan digitalisasi menjadi langkah strategis yang harus dijalankan secara simultan. Tanpa pendekatan yang komprehensif, sistem merit berpotensi hanya menjadi konsep normatif tanpa implementasi yang efektif dalam praktik birokrasi sehari-hari.

Strategi Penataan Ulang Tata Kelola Aparatur Berbasis Meritokrasi Dilakukan Secara Efektif

Penataan ulang tata kelola aparatur berbasis meritokrasi adalah langkah penting untuk menciptakan birokrasi yang profesional, fleksibel, berintegritas, dan fokus pada pelayanan publik. Sistem merit harus diterapkan dalam semua proses manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen, pengembangan potensi, promosi jabatan, penilaian kinerja, hingga pemecatan. Dalam reformasi birokrasi Indonesia, penataan ulang aparatur berbasis meritokrasi perlu dilakukan dengan cara yang teratur, konsisten, dan terintegrasi agar mengatasi berbagai masalah yang ada selama ini. Tanpa pendekatan yang menyeluruh, berbagai upaya perbaikan hanya akan bersifat parsial dan tidak menyentuh akar persoalan, seperti praktik patronase yang masih kuat di daerah maupun di tingkat pusat. Oleh karena itu, setiap strategi yang dirancang harus saling terkait dan didukung oleh komitmen dari seluruh lapisan manajemen pemerintahan.

Strategi pertama adalah memperkuat sistem rekrutmen dan seleksi yang berdasarkan kompetensi. Rekrutmen adalah langkah utama dalam menciptakan birokrasi yang berkualitas. Oleh karena itu, penerimaan ASN harus dilakukan secara terbuka, adil, transparan, dan bebas dari campur tangan. Penggunaan sistem Computer Assisted Test (CAT), penilaian kompetensi, uji integritas, dan pemeriksaan kualifikasi pendidikan harus menjadi standar nasional untuk seleksi pegawai. Dengan sistem ini, peluang praktik nepotisme dan manipulasi dapat diminimalkan karena hasil seleksi didasarkan pada kemampuan nyata. Selain itu, kebutuhan formasi harus didasarkan pada analisis jabatan dan beban kerja agar pegawai terpilih sesuai dengan kebutuhan organisasi (Annafi & Zendrato, 2025). Dalam praktiknya, analisis jabatan ini harus dilakukan secara berkala, misalnya setiap tahun, karena dinamika tugas dan lingkungan strategis terus berubah. Jika formasi ditetapkan tanpa kajian mendalam, bisa terjadi kelebihan pegawai di satu unit yang tugasnya ringan, sementara unit lain justru kekurangan tenaga profesional di bidang tertentu. Maka, penguatan rekrutmen tidak cukup hanya pada proses ujian, tetapi juga pada perencanaan kebutuhan yang matang dan berbasis data empiris.

Rekrutmen yang baik akan menghasilkan ASN dengan kemampuan dasar yang memadai. Namun, proses itu harus diikuti dengan strategi kedua, yaitu penataan promosi dan mutasi

jabatan yang berdasarkan kinerja dan kompetensi. Jabatan birokrasi tidak boleh dianggap sebagai hadiah politik atau balas budi kepada pihak tertentu. Sebaliknya, promosi harus diberikan kepada pegawai yang menunjukkan rekam jejak baik, hasil kerja tinggi, keterampilan kepemimpinan, dan integritas yang jelas. Prinsip *the right man on the right place* harus menjadi pedoman utama dalam setiap penempatan jabatan. Tanpa penegakan prinsip ini, pegawai yang kompeten tetapi tidak memiliki jaringan politik akan terus berada di posisi yang tidak sesuai, sementara pegawai yang kurang mampu justru menempati posisi strategis. Dampaknya adalah kebijakan publik menjadi tidak optimal, pelayanan kepada masyarakat memburuk, dan birokrasi kehilangan arah. Oleh karena itu, setiap kali terjadi promosi atau mutasi, harus ada dokumen yang jelas mengenai dasar penilaian, seperti pencapaian target kinerja selama dua tahun terakhir, hasil penilaian atasan langsung, serta portofolio proyek-proyek yang pernah dipimpin.

Untuk mewujudkan hal ini, pemerintah perlu memperluas penerapan seleksi terbuka untuk jabatan strategis dan menggunakan pusat asesmen (*assessment center*) dalam menilai potensi pegawai. Mutasi jabatan juga perlu dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi dan pengembangan karir, bukan karena hubungan personal. Kahar dan Said (2023) menekankan bahwa promosi yang transparan dan adil dapat meningkatkan kepercayaan internal pegawai serta mendorong budaya kompetisi yang sehat dalam birokrasi. Dengan adanya pusat asesmen, penilaian tidak hanya mengandalkan wawancara subjektif, tetapi juga simulasi kasus, diskusi kelompok, dan tes psikologi yang mendalam. Ini penting untuk jabatan pimpinan tinggi, karena kesalahan dalam memilih pemimpin birokrasi dapat berdampak sistemik pada seluruh unit di bawahnya. Selain itu, hasil asesmen harus dipublikasikan secara terbatas kepada pegawai lain sebagai bentuk transparansi bahwa proses promosi benar-benar didasarkan pada kompetensi, bukan transaksi.

Strategi ketiga adalah memperkuat sistem penilaian kinerja yang objektif, terukur, dan berkelanjutan. Salah satu kelemahan birokrasi saat ini adalah penilaian kerja yang cenderung bersifat formal. Oleh karena itu, evaluasi kinerja harus berfokus pada hasil nyata, kualitas pelayanan, produktivitas, inovasi, disiplin, dan kontribusi pegawai terhadap tujuan organisasi. Setiap ASN perlu memiliki indikator kinerja individu yang sesuai dengan target unit kerja dan sasaran pembangunan organisasi. Dalam praktiknya, indikator-indikator ini harus dirumuskan secara kolaboratif antara pegawai dan atasan langsung, sehingga ada rasa kepemilikan terhadap target yang ditetapkan. Indikator yang terlalu abstrak, seperti "meningkatkan pelayanan", harus dihindari dan diganti dengan ukuran konkret, misalnya "menurunkan rata-rata waktu pengurusan perizinan dari 5 hari menjadi 2 hari". Dengan kejelasan indikator, pegawai tahu persis apa yang diharapkan dan dapat mengukur kemajuan mereka sendiri.

Hasil penilaian kinerja harus berdampak nyata. Pegawai berprestasi perlu mendapatkan penghargaan, peluang promosi, atau pengembangan kompetensi yang lebih lanjut. Sebaliknya, pegawai yang berkinerja rendah perlu menerima pembinaan, pelatihan ulang, atau tindakan disiplin sesuai dengan ketentuan. Sriwanti dan Assery (2023) menunjukkan bahwa evaluasi kinerja yang konsisten dan berbasis pada indikator yang jelas dapat meningkatkan akuntabilitas dan profesionalisme aparatur negara. Jika hasil penilaian tidak berdampak pada karier pegawai, maka sistem penilaian akan kehilangan kredibilitas dan dianggap sebagai formalitas belaka. Pegawai akan malas berinovasi karena mereka tahu bahwa promosi tetap ditentukan oleh faktor lain, bukan prestasi. Oleh karena itu, setiap akhir tahun anggaran, kepala instansi harus menindaklanjuti hasil penilaian dengan keputusan nyata: siapa yang naik jabatan, siapa yang mendapat pelatihan, dan siapa yang perlu ditempatkan kembali.

Strategi keempat adalah penguatan pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan. Meritokrasi tidak hanya berbicara tentang memilih pegawai terbaik, tetapi juga

memastikan semua aparatur terus berkembang mengikuti perubahan zaman. Pemerintah perlu menyediakan sistem pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kerja, seperti pelatihan kepemimpinan, manajemen publik, teknologi digital, pelayanan publik, komunikasi organisasi, hingga pengelolaan keuangan negara. Selain pelatihan biasa, pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui e-learning, sertifikasi profesi, pertukaran pengetahuan antar lembaga, dan pembelajaran mandiri berbasis digital. Irawati, Partono, dan Latif (2024) menjelaskan bahwa peningkatan kompetensi ASN memengaruhi secara signifikan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dengan aparatur yang terus belajar, birokrasi akan lebih siap menghadapi tantangan baru seperti transformasi digital, perubahan iklim, atau krisis kesehatan global. Bahkan, pengembangan kompetensi tidak boleh berhenti pada pegawai senior sekalipun, karena inovasi justru sering muncul dari kombinasi pengalaman lama dengan pengetahuan baru. Oleh karena itu, setiap ASN wajib mengikuti sejumlah jam pelatihan per tahun yang direkam dalam sistem pengembangan karier terintegrasi.

Strategi kelima adalah membangun budaya organisasi profesional dan berintegritas. Reformasi birokrasi tidak akan berhasil jika hanya mengandalkan aturan formal tanpa perubahan budaya kerja. Oleh karena itu, nilai-nilai meritokrasi seperti keadilan, objektivitas, disiplin, tanggung jawab, dan orientasi hasil harus diterapkan dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Pimpinan instansi memiliki peran penting sebagai teladan dalam menegakkan budaya tersebut. Pemimpin birokrasi harus menunjukkan komitmen antikorupsi, transparansi, serta dukungan pada prestasi kerja. Ketika pimpinan memberikan promosi kepada pegawai yang berprestasi dan menindak pelanggaran secara adil, maka pegawai akan melihat bahwa meritokrasi benar-benar diterapkan. Sandinirwan et al. (2022) menyebutkan bahwa komitmen pimpinan dan penerapan nilai integritas adalah faktor utama keberhasilan sistem merit. Tanpa keteladanan dari atas, aturan secanggih apa pun akan sia-sia karena pegawai akan meniru perilaku atasannya. Misalnya, jika seorang kepala dinas terlihat menerima suap atau memberikan proyek kepada kerabat, maka seluruh staf akan kehilangan kepercayaan pada sistem merit dan cenderung mencari keuntungan sendiri. Maka, pembangunan budaya profesional harus dimulai dari puncak pimpinan dan disosialisasikan secara terus-menerus melalui rapat, poster, pelatihan, hingga sistem reward and punishment.

Strategi keenam adalah memperkuat pengawasan dan akuntabilitas dalam manajemen ASN. Setiap keputusan terkait promosi, mutasi, dan pengangkatan jabatan harus dapat diawasi dan dipertanggungjawabkan. Pemerintah perlu memastikan fungsi pengawasan internal berjalan efektif, termasuk inspektorat, unit kepegawaian, dan mekanisme pengaduan pegawai. Selain itu, transparansi informasi seleksi jabatan perlu diperluas agar masyarakat dan pegawai dapat memantau proses yang berlangsung. Pengawasan eksternal juga penting untuk mencegah penyalahgunaan kewenangan. Jika ada dugaan nepotisme atau pelanggaran sistem merit, harus tersedia mekanisme pemeriksaan yang cepat dan independen. Dengan pengawasan yang kuat, kepercayaan pegawai terhadap sistem akan meningkat dan potensi penyimpangan dapat diminimalkan. Dalam praktiknya, pengawasan ini bisa melibatkan ombudsman, komisi aparatur sipil negara, serta partisipasi masyarakat melalui whistleblowing system yang dilindungi undang-undang. Pegawai yang berani melaporkan pelanggaran meritokrasi harus mendapat jaminan keamanan dan tidak boleh dijatuhi sanksi balasan. Hanya dengan perlindungan hukum yang memadai, mekanisme pengaduan akan benar-benar digunakan dan tidak menjadi formalitas kosong.

Strategi ketujuh adalah percepatan digitalisasi manajemen ASN. Pada era modern, tata kelola aparatur harus berbasis data dan teknologi informasi. Pemerintah perlu mengintegrasikan data kepegawaian nasional, sistem e-kinerja, e-promosi, e-learning, serta sistem manajemen

talenta nasional. Dengan sistem digital terintegrasi, riwayat kinerja, kompetensi, pendidikan, pelatihan, dan rekam jejak pegawai dapat diakses secara objektif sebagai dasar pengambilan keputusan. Digitalisasi juga meningkatkan efisiensi administrasi dan mengurangi kemungkinan manipulasi data. Effendy et al. (2024) menjelaskan bahwa transformasi birokrasi modern memerlukan pengambilan keputusan berbasis data yang cepat, transparan, dan akurat. Oleh sebab itu, investasi pada infrastruktur digital dan peningkatan literasi teknologi ASN menjadi kebutuhan mendesak. Sebagai contoh, jika semua rekam jejak promosi tersimpan dalam sistem blockchain yang tidak bisa diubah, maka setiap keputusan dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan. Selain itu, dashboard real-time tentang tingkat kinerja per unit kerja akan memudahkan pimpinan untuk mengambil tindakan korektif tanpa harus menunggu laporan tahunan yang sering kali sudah basi. Digitalisasi juga memungkinkan adanya sistem peringatan dini jika ada indikasi pelanggaran, misalnya jika seorang pegawai dipromosikan secara cepat tanpa memenuhi syarat minimal.

Strategi kedelapan adalah memperkuat komitmen politik dan kepemimpinan reformis. Sistem merit tidak akan berfungsi jika pimpinan politik dan pimpinan birokrasi tidak memiliki keinginan untuk berubah. Kepala daerah, menteri, dan pimpinan lembaga harus menjadikan birokrasi sebagai institusi profesional, bukan alat kepentingan politik. Mereka perlu memberikan ruang bagi ASN netral dan kompeten untuk bekerja secara efektif. Dukungan politik yang sehat sangat penting agar reformasi birokrasi tidak berhenti pada slogan saja. Dalam konteks Indonesia yang masih sarat dengan intervensi politik ke dalam birokrasi, komitmen ini sering diuji ketika ada pergantian kekuasaan. Pejabat politik yang baru mungkin ingin menempatkan orang-orang kepercayaannya, tetapi jika komitmen pada meritokrasi kuat, mereka harus menggunakan jalur seleksi terbuka dan tidak melakukan mutasi massal tanpa alasan kinerja. Bahkan, undang-undang dapat memperkuat posisi ASN dengan memberikan masa jabatan tetap bagi pejabat karier yang berkinerja baik, sehingga tidak mudah diganti hanya karena alasan politik. Dukungan politik reformis juga mencakup penyediaan anggaran yang memadai untuk pelatihan, digitalisasi, dan peningkatan kesejahteraan pegawai berbasis kinerja, bukan sekadar kenaikan gaji rutin tanpa syarat.

Secara keseluruhan, strategi penataan ulang tata kelola aparatur berbasis meritokrasi harus dilaksanakan melalui kombinasi antara rekrutmen yang objektif, promosi yang berbasis prestasi, evaluasi kinerja yang terukur, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, budaya organisasi yang profesional, pengawasan yang efektif, digitalisasi sistem, serta kepemimpinan yang berkomitmen pada reformasi. Jika strategi tersebut diterapkan dengan konsisten, maka birokrasi Indonesia akan semakin profesional, bersih, responsif, dan dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Pada akhirnya, meritokrasi bukan hanya alat manajemen ASN, tetapi dasar penting bagi terwujudnya pemerintahan modern yang dipercaya oleh masyarakat. Kepercayaan publik yang tinggi pada gilirannya akan memperkuat legitimasi pemerintah, meningkatkan kepatuhan sukarela masyarakat terhadap kebijakan, serta mempercepat tercapainya tujuan pembangunan nasional, seperti pengurangan kemiskinan, peningkatan kualitas pendidikan, dan reformasi ekonomi yang berkelanjutan. Karena itu, setiap aparatur negara, mulai dari pegawai administrasi hingga pimpinan kementerian, harus menjadikan meritokrasi sebagai komitmen bersama, bukan sekadar dokumen perencanaan strategis yang tersimpan di lemari arsip.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa sistem merit memegang peranan yang sangat determinan terhadap kinerja dan integritas birokrasi modern di

Indonesia. Sistem merit yang diterapkan secara konsisten mampu meningkatkan profesionalisme aparatur melalui objektivitas dalam rekrutmen, promosi, dan penempatan jabatan berbasis kompetensi sehingga tercipta prinsip *the right man on the right place* yang berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan publik, serta motivasi kerja pegawai. Di sisi lain, sistem merit juga berfungsi strategis sebagai perisai integritas birokrasi karena mampu memperkecil ruang praktik patronase, nepotisme, kolusi, dan jual beli jabatan yang selama ini menjadi akar korupsi dan penyalahgunaan wewenang. Landasan hukum yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 telah memberikan legitimasi formal bagi penerapan meritokrasi, namun implementasi di lapangan masih menghadapi berbagai hambatan serius seperti intervensi politik, budaya patronase yang mengakar, lemahnya pengawasan, resistensi terhadap perubahan, serta belum optimalnya digitalisasi manajemen ASN.

Untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut, diperlukan strategi penataan ulang tata kelola aparatur secara holistik dan terintegrasi. Strategi tersebut meliputi penguatan rekrutmen berbasis kompetensi melalui sistem CAT dan analisis jabatan yang akurat, penataan promosi dan mutasi berdasarkan kinerja dengan menggunakan *assessment center*, serta penguatan sistem penilaian kinerja yang objektif, terukur, dan berkelanjutan berorientasi pada hasil nyata. Selain itu, pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan melalui pelatihan kepemimpinan, digitalisasi, dan sertifikasi profesi menjadi kunci agar aparatur terus adaptif terhadap perubahan zaman. Pembangunan budaya organisasi yang profesional dan berintegritas, penguatan pengawasan internal dan eksternal, serta percepatan digitalisasi manajemen ASN melalui sistem e-kinerja, e-promosi, dan manajemen talenta nasional juga merupakan langkah strategis yang tidak dapat diabaikan.

Pada akhirnya, keberhasilan penataan ulang tata kelola aparatur berbasis meritokrasi sangat bergantung pada komitmen politik dan kepemimpinan reformis yang menjadikan birokrasi sebagai institusi profesional, bukan alat kepentingan politik. Tanpa keteladanan dari pimpinan tertinggi, seluruh aturan dan strategi yang telah dirancang akan kehilangan daya implementasi. Jika seluruh strategi tersebut diterapkan secara konsisten dan didukung oleh komitmen kolektif dari eksekutif, legislatif, masyarakat sipil, dan media, maka sistem merit tidak hanya akan menjadi instrumen administratif semata, melainkan fondasi utama bagi terwujudnya birokrasi Indonesia yang bersih, profesional, berintegritas, kompetitif, dan mampu memberikan pelayanan publik berkualitas yang pada akhirnya akan memulihkan serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

REFERENSI

- Alfiani, I. L. L., & Wulan, W. W. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Mahasiswa Pemerintahan*, 459-468.
- Annafi, S., & Zendrato, S. A. (2025). Analisis implementasi sistem merit dalam rekrutmen dan promosi jabatan ASN dengan pendekatan SWOT terhadap tantangan dan strategi penguatan meritokrasi di Indonesia. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(2 Mei), 2867-2884.
- Effendy, M. A., Sukarman, H., Budiaman, H., Perdana, M. P., & Rahayu, L. P. (2024). Meningkatkan Kinerja ASN Melalui Sistem Merit Dihubungkan dengan Penerapan UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN. *J. Ilm. Galuh Justisi Fak. Huk. Univ. Galuh*, 12(1), 131-143.

- Elazhari, E., & Siregar, B. (2025). Reformasi birokrasi dan tantangan tata kelola pemerintahan yang baik di tingkat lokal: Analisis kritis terhadap implementasi sistem merit. *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Society*, 5(2), 138-149.
- Hasim, D. (2025). Implementasi Merit System dalam Tata Kelola Birokrasi. *Journal Governance and Politics (JGP)*, 5(2), 12-18.
- Irawati, A. C., & Latif, M. (2024). IMPLEMENTASI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA PADA APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PENCAPAIAN KINERJA. *ADIL Indonesia Journal*, 5(2), 106-117.
- Kahar, A., & Said, W. (2023). Transparansi Dan Partisipasi Publik Sebagai Implementasi Sistem Merit Dalam Seleksi Terbuka Jabatan Tinggi Pratama. *PARADIGMA: Jurnal Administrasi Publik*, 2, 51-68.
- Khobiburrohman, E. N., Margareta, P. S., & Hasbullah, M. H. (2020). Penerapan sistem merit dalam birokrasi Indonesia untuk mewujudkan good governance. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 3(2), 139-148.
- Komarudin, U., & Pramuji, P. (2023). Between clientelism and patrimonialism: Local politics of the Philippines and Indonesia. *JWP (Jurnal Wacana Politik)*, 8(1), 4.
- Lestari, D. (2023). Penghambat Pelaksanaan Pelatihan Berbasis Sistem Merit di BKPSDM Kabupaten Takalar. *Journal of Governance and Local Politics (JGLP)*, 5(2), 227-233.
- Permana, A. P., & Taufik, R. (2023). Implementasi kebijakan dan sistem merit pada seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama Kabupaten Bangka Selatan. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 6(1), 15-30.
- Sagho, K., Timuneno, T., Salean, D. Y., & Nursiani, N. P. (2023). Pengaruh Mutasi Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Kupang. *GLORY Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 4(5), 1101-1111.
- Sandinirwan, I., Kharomah, R. U., Zubaedah, A., Sueb, M., Syahraini, M., & Fauzi, A. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit dalam organisasi pemerintahan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 1165-1177.
- Sriwanti, R. A., & Assery, S. (2023). EVALUASI KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA KABUPATEN MAGELANG. *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia*, 1(4), 845-867.