



ADOPSI SISTEM MERIT TERHADAP OPTIMALISASI KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI INDONESIA

ADOPTION OF THE MERYT SYSTEM FOR OPTIMIZING THE PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS IN INDONESIA

**Tasya Yukhi Putri¹, Kasih Hidayatullah², Feby Salsabilla³, Yulia Hanoselina⁴, Putri Febri
Wialdi⁵ Jumiati⁶**

Universitas Negeri Padang

Email: tsyykhi@gmail.com¹, kasihhidayatullah13@gmail.com², febysalsabilla60@gmail.com³,
yuliahanoselina@fis.unp.ac.id⁴, putrifwialdi@fis.unp.ac.id⁵, jumiati@fis.unp.ac.id⁶

Article Info

Article history :

Received : 09-12-2025

Revised : 10-12-2025

Accepted : 12-12-2025

Published : 14-12-2025

Abstract

The management of Indonesia's civil service still faces challenges related to professionalism, transparency, and the quality of public services, highlighting the need for a merit-based system. This study aims to analyze the implementation of the merit system and the factors influencing its effectiveness. Using a qualitative approach through library research, data were collected from regulations, institutional documents, and relevant scientific literature. The findings show that the merit system improves civil service human resource quality, organizational efficiency, and an accountable work culture. However, its implementation is hindered by patronage practices, political interference, inappropriate employee placement, weak supervision, and limited technological support. The success of the merit system depends on leadership commitment, competency alignment, employee discipline, and an objective performance evaluation system.

Keywords : Meryt System, Performance, Civil Servant

Abstrak

Pengelolaan ASN di Indonesia masih menghadapi masalah profesionalitas, transparansi, dan kualitas layanan publik sehingga diperlukan penerapan sistem merit. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi sistem merit serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya. Metode yang digunakan adalah kualitatif melalui studi pustaka dengan mengumpulkan data dari regulasi, dokumen kelembagaan, dan literatur ilmiah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem merit mampu meningkatkan kualitas SDM ASN, efisiensi organisasi, dan budaya kerja yang akuntabel. Namun, pelaksanaannya masih terhambat patronase, intervensi politik, penempatan pegawai yang tidak sesuai, lemahnya pengawasan, dan keterbatasan teknologi. Keberhasilan sistem merit dipengaruhi oleh komitmen pimpinan, kesesuaian kompetensi, kedisiplinan, dan evaluasi kinerja yang objektif.

Kata Kunci: Sistem Merit, Kinerja, ASN

PENDAHULUAN

Sebagai kekuatan utama di balik birokrasi dan pelayanan publik di Indonesia, Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran vital. Aparatur Sipil Negara, yang sering disingkat ASN, adalah pegawai negeri sipil dan pegawai negeri sipil yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Negara, yang digaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan diberi berbagai tanggung jawab negara. Dari jenjang pemerintahan tertinggi hingga terendah, seluruh sumber daya manusia yang bertanggung jawab mengelola pemerintahan tergabung dalam Aparatur Sipil Negara (ASN). Mereka ini lazim disebut sumber daya aparatur atau sinonim dengan aparatur pemerintah atau



aparatur negara.

ASN merupakan sumber daya manusia yang sangat esensial dalam penyelenggaraan pemerintahan karena berperan mendukung berbagai aspek administrasi dan pembangunan. Mereka tidak hanya melaksanakan kebijakan negara, tetapi juga memastikan setiap proses pemerintahan berjalan efektif. Pelayanan publik, pengelolaan pemerintahan, dan pelaksanaan tanggung jawab pembangunan menjadi tugas utama yang berada di tangan aparatur sipil negara. Oleh sebab itu, keberadaan ASN yang kompeten dan profesional sangat diperlukan untuk menjamin kualitas penyelenggaraan pemerintahan.

Dengan dibentuknya aparatur sipil negara yang kompeten dan profesional, maka diharapkan aparatur sipil negara dapat melaksanakan kinerja nya dengan baik. Pada dasarnya kinerja merupakan suatu hal yang penting untuk mengatur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap orang penting untuk selalu melakukan penilaian terhadap kinerja, karena hal tersebut dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan kinerjanya. Menurut Tika (2006) Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/ kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Tingkat keberhasilan atau pencapaian tujuan organisasi dapat diartikan sebagai kinerja.

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kinerja pegawai, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi baik dari aspek tugas maupun interaksi sosial di lingkungan kerja. Sinergi antarpegawai menjadi elemen penting karena kolaborasi yang baik memungkinkan penyelesaian pekerjaan secara lebih efektif di setiap instansi. Namun, kinerja ASN masih dipengaruhi oleh sejumlah kendala seperti rendahnya disiplin kerja dan budaya organisasi yang belum sepenuhnya profesional. Selain itu, prosedur penempatan pegawai yang belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi turut menjadi faktor penghambat dalam optimalisasi kinerja.

Sistem manajemen sumber daya manusia berbasis meritokrasi yang imparial, berkeadilan, serta berlandaskan kompetensi dan kinerja menjadi sangat penting untuk mengatasi berbagai permasalahan dalam pengelolaan ASN. Sistem meritokrasi sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, serta kinerja, dan dilaksanakan secara adil serta jujur tanpa adanya diskriminasi. Pendekatan ini diyakini mampu mendorong terciptanya lingkungan birokrasi yang lebih profesional karena memprioritaskan kemampuan nyata setiap pegawai. Selain itu, penerapan meritokrasi juga menjadi salah satu strategi utama untuk memerangi praktik-praktik birokrasi yang kerap diwarnai kolusi, nepotisme, dan politisasi jabatan.

Implementasi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang mendefinisikan frasa-frasa yang digunakan dalam pengaturannya, sejalan dengan sistem merit itu sendiri. Pokok-pokok ketentuan dalam undang-undang ini adalah: 1) peningkatan pengawasan Sistem Merit; 2) penetapan persyaratan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dan Pegawai Negeri Sipil (PNS); 3) jaminan kesejahteraan PPPK dan PNS; 4) pembinaan tenaga honorer; dan 5) digitalisasi Manajemen ASN, termasuk transformasi komponen-komponennya. Oleh karena itu, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 yang mengatur ASN menekankan pentingnya peningkatan sistem meritokrasi dalam administrasi ASN, yang mencakup unsur-unsur seperti perencanaan kebutuhan, pengaturan tenaga honorer, dan digitalisasi manajemen ASN.



Tujuan penulisan ini adalah untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai peran dan implementasi sistem merit dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Melalui kajian ini, diharapkan dapat terlihat secara jelas bagaimana sistem merit berkontribusi dalam membangun birokrasi yang profesional, kompeten, dan bebas dari praktik kolusi, nepotisme, serta politisasi jabatan.

METODE PENELITIAN

Penelitian berjudul “Adopsi Sistem Merit terhadap Optimalisasi Kinerja Aparatur Sipil Negara di Indonesia” ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian difokuskan pada upaya menggali, memahami, dan menganalisis penerapan sistem merit dalam birokrasi Indonesia sebagai instrumen untuk mewujudkan *good governance*. Dengan demikian, penelitian ini bersifat deskriptif-analitis, di mana penulis mendeskripsikan fenomena yang dikaji sekaligus menganalisisnya berdasarkan teori, regulasi, serta hasil penelitian terdahulu tanpa melakukan pengumpulan data langsung di lapangan.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur dengan menelaah berbagai sumber yang kredibel. Sumber-sumber tersebut meliputi buku ilmiah yang membahas teori dasar mengenai sistem merit, manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN), serta kinerja. Selain itu, digunakan pula peraturan perundang-undangan, khususnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menjadi landasan hukum penerapan sistem merit di Indonesia. Untuk memperkuat analisis, penelitian ini juga mengacu pada artikel ilmiah, jurnal penelitian, laporan hasil studi empiris, serta dokumen resmi pemerintah seperti laporan dari Kementerian PAN-RB, Badan Kepegawaian Negara (BKN), maupun sumber daring terpercaya yang menyediakan informasi aktual mengenai kebijakan dan praktik implementasi sistem merit.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Sistem Merit Dalam Manajemen ASN

Merit sistem merupakan pendekatan kepegawaian yang menekankan bahwa pengangkatan pegawai harus didasarkan pada kecakapan dan kemampuan individu. Moekijat (1991) menegaskan bahwa kecakapan menjadi dasar utama dalam proses seleksi pegawai. Stahl (1971) menambahkan bahwa sistem ini memastikan kinerja dan penghargaan mendukung kompetensi serta keberlanjutan pekerjaan pegawai. Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN menempatkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar dari setiap proses pengelolaan pegawai. Prinsip ini berlaku mulai dari perencanaan kebutuhan, rekrutmen, penggajian, hingga pengembangan karier dan masa pensiun ASN. Sistem ini bertujuan untuk menempatkan pegawai sesuai kemampuan serta memberikan kompensasi yang adil dan layak. Selain itu, merit sistem melindungi perjalanan karier ASN dari intervensi politik dan keputusan yang tidak selaras dengan prinsip profesionalisme. Implementasi tersebut diharapkan mampu membentuk ASN yang berintegritas dan mampu memberikan pelayanan publik secara optimal.

Pelaksanaan sistem merit juga bertujuan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance*. Sistem ini menjunjung tinggi aspek kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dalam seluruh proses kepegawaian, mulai dari pengadaan hingga pemberhentian pegawai. Hasil



akhirnya diharapkan dapat mengubah pola pikir dan budaya kerja ASN menjadi lebih profesional dan berorientasi pada kinerja. Kerangka hukum pemberlakuan sistem merit di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Regulasi tersebut menjadi landasan penting dalam menciptakan birokrasi yang bersih, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Dalam praktiknya, sistem merit diterapkan melalui berbagai tahapan yang meliputi perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen, pengembangan karier, promosi, penilaian kinerja, hingga penggajian dan perlindungan pegawai. Setiap tahapan dilakukan secara objektif, terbuka, dan kompetitif untuk memastikan kualitas ASN yang direkrut dan dikembangkan. Selain itu, terdapat sembilan prinsip merit menurut Sumakul et al. (2021), antara lain rekrutmen adil, perlakuan setara, pemberian penghargaan berbasis kinerja, integritas, serta perlindungan dari pengaruh politik dan ketidakadilan hukum. Prinsip-prinsip tersebut sejalan dengan pandangan Woodard (2000) yang menekankan pentingnya keadilan dan keterbukaan dalam proses manajemen pegawai. Keseluruhan konsep ini menunjukkan bahwa merit sistem merupakan fondasi utama dalam membangun birokrasi modern yang berkinerja tinggi.

Konsep Kinerja

Kinerja pada dasarnya menggambarkan tingkat pencapaian seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga bagaimana proses kerja dilakukan, termasuk kemampuan, komitmen, serta perilaku kerja pegawai. Menurut Tika (2006), kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan seseorang dalam periode tertentu yang dipengaruhi berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi. Pandangan ini menegaskan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan kombinasi antara kompetensi, motivasi, dan dukungan organisasi.

Dalam konteks organisasi publik, kinerja ASN merupakan aspek yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan yang diterima masyarakat. Effendy, Pratama, dan Lestari (2024) menjelaskan bahwa kinerja aparatur mencakup kemampuan memberikan pelayanan yang responsif, akuntabel, dan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Selain itu, penilaian kinerja ASN umumnya didasarkan pada Sasaran Kerja Pegawai (SKP), perilaku kerja, serta tingkat kedisiplinan.

Kedisiplinan tersebut terlihat melalui sistem absensi yang konsisten dan evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala (Faiz, 2020). Dengan demikian, kinerja ASN menjadi tolok ukur penting dalam memastikan pelayanan publik berjalan efektif dan profesional.

Kinerja dapat dipahami sebagai ukuran sejauh mana pegawai mampu menjalankan tanggung jawab yang diberikan dengan baik. Kinerja juga mencerminkan tingkat profesionalisme pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Selain itu, kinerja menjadi indikator penting untuk menilai kontribusi nyata pegawai dalam pencapaian tujuan institusi. Dalam birokrasi modern, kinerja dipandang sebagai dasar objektif dalam pengembangan karier, pemberian reward, serta turut membentuk budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

Konsep ASN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan sumber daya manusia yang memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Berdasarkan Undang-Undang



Nomor 20 Tahun 2023, ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Keduanya diangkat oleh pejabat berwenang untuk melaksanakan tugas pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat. ASN berfungsi sebagai motor penggerak birokrasi yang berperan dalam mengelola program serta melaksanakan kebijakan publik. Selain itu, ASN juga memastikan bahwa layanan publik berjalan sesuai prinsip akuntabilitas dan profesionalisme.

Wibowo (2022) menjelaskan bahwa ASN adalah aparatur yang diberi mandat negara untuk menjalankan fungsi administratif, manajerial, maupun pelayanan. Oleh karena itu, ASN dituntut memiliki integritas, kompetensi, dan kemampuan beradaptasi terhadap dinamika perubahan yang terjadi. Effendy dkk. (2024) menegaskan bahwa ASN harus bekerja secara profesional sesuai standar etika, kode perilaku, serta ketentuan hukum yang berlaku. Tuntutan profesionalisme ini menjadi penting untuk menjaga kualitas layanan publik dan menjaga kepercayaan masyarakat. Dengan demikian, ASN harus senantiasa meningkatkan kemampuan agar dapat memenuhi ekspektasi organisasi dan publik.

Dampak Adopsi Sistem Merit terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia menunjukkan upaya serius pemerintah dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja. Namun, hasil berbagai penelitian memperlihatkan bahwa pelaksanaannya di lapangan belum sepenuhnya mencapai tujuan ideal, terutama karena masih terdapat kesenjangan antara desain kebijakan dan praktik birokrasi. Penelitian Lisdiana, Novaria, dan Herni (2023) mengungkapkan bahwa sistem merit di Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang sudah mulai diterapkan dalam berbagai tahapan manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen berbasis kompetensi, penilaian kinerja, penghargaan, dan pengembangan karier pegawai. Namun, karena masih kuatnya pengaruh budaya korporat yang paternalistik dan hierarkis, penerapannya belum sepenuhnya berhasil. Hasil sistem merit belum sepenuhnya mencerminkan nilai-nilai profesionalisme dan kewajaran karena beberapa faktor, antarlain ketidaksesuaian antara kemampuan dan penempatan kerja, belum tersedianya alat penilaian kinerja yang objektif, dan belum meratanya kesempatan bagi pegawai untuk berkembang secara personal. Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa hambatan utama dalam penerapan sistem merit yang sesungguhnya dalam administrasi publik masih bersifat struktural dan kultural.

Lebih lanjut, penelitian Fatharani Tri Handayani, Rina Martini, dan Neny Marlina (2022) memberikan perspektif empiris melalui studi kuantitatif tentang implementasi sistem merit pay di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan survei terhadap 62 pegawai, variabel implementasi sistem merit pay memperoleh skor rata-rata 3,88 dari total skor 5. Skor tertinggi terdapat pada aspek penilaian kinerja (4,14), yang menunjukkan bahwa sistem ini cukup efektif dalam mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam penilaian kinerja. Sebaliknya, komponen kewajaran dan kepatutan memperoleh skor terendah (3,54), yang menunjukkan bahwa pendapat mengenai kinerja distribusi izin masih belum merata. Meskipun para pekerja menerima bahwa ada cara yang lebih tidak memihak untuk mengevaluasi mereka, mereka percaya bahwa jumlah tunjangan mereka tidak proporsional dengan beban kerja dan kewajiban pribadi mereka. Hal ini menyiratkan bahwa meskipun merit pay mendorong profesionalisme, hal itu belum sepenuhnya mendukung prinsip keadilan distributif dalam kompensasi pegawai negeri sipil.



Pandangan teoritis yang dikemukakan oleh Arief Daryanto (2007) memperkuat pentingnya merit sistem sebagai instrumen peningkatan kinerja birokrasi. Daryanto menegaskan bahwa merit sistem merupakan kerangka kerja yang tidak hanya mengatur proses rekrutmen, tetapi juga menjadi mekanisme untuk meningkatkan motivasi kerja, akuntabilitas, dan etos pelayanan publik. Dalam perspektif manajemen kinerja, merit sistem diyakini dapat menciptakan sinergi antara kompetensi, prestasi, dan kompensasi. Namun, untuk mencapai kondisi ideal tersebut, Daryanto menekankan perlunya sistem pengawasan yang ketat, penerapan *reward and punishment* yang adil, serta komitmen kepemimpinan birokrasi terhadap nilai-nilai meritokrasi. Tanpa komitmen tersebut, sistem merit hanya akan menjadi kebijakan simbolik yang tidak memberi dampak signifikan terhadap kualitas pelayanan publik.

Dampak positif sistem merit dapat dilihat dari:

1. Peningkatan kualitas sumber daya manusia ASN

Pemerintah dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia ASN melalui rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi yang memastikan pegawai memiliki pengetahuan teknis serta etos kerja yang sesuai kebutuhan organisasi. Prosedur ini membantu memilih individu yang benar-benar memiliki kemampuan objektif untuk menjalankan tugas secara profesional. Menurut Nurani (2020), penerapan sistem merit juga meningkatkan motivasi pegawai karena mereka merasa proses pengembangan karier berlangsung adil dan transparan. Pegawai yang direkrut dan dipromosikan berdasarkan kompetensi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Hal tersebut pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Sistem merit berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja organisasi publik

Pegawai ASN dapat bekerja lebih efisien ketika mereka ditempatkan sesuai dengan pengalaman, keahlian, dan kemampuan profesional yang dimiliki. Birokrasi berbasis meritokrasi memungkinkan proses kerja berjalan lebih tertata, sehingga dapat mengurangi maladministrasi serta mempercepat pengambilan keputusan. Rasyid (2018) menyatakan bahwa sistem merit juga berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Peningkatan kualitas ini kemudian berkontribusi pada tumbuhnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dengan demikian, sistem merit menjadi salah satu pilar penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi publik.

3. Mendorong terciptanya budaya kerja profesional dan berorientasi hasil (*performance-oriented*)

Sistem merit mendorong pegawai untuk bekerja secara profesional melalui mekanisme evaluasi berbasis kinerja yang objektif. Evaluasi ini membuat pegawai merasa perlu untuk terus meningkatkan kompetensi dan hasil kerja agar mampu memenuhi standar organisasi. Penerapan sistem merit juga menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan sehat, di mana pegawai berusaha memberikan performa terbaik untuk mendapatkan penghargaan maupun promosi. Prasojo dan Kurniawan (2021) menegaskan bahwa situasi ini dapat meningkatkan motivasi internal pegawai secara signifikan. Pada akhirnya, budaya kerja yang berorientasi hasil dapat memperkuat kualitas birokrasi dan mendorong peningkatan layanan kepada masyarakat.



4. Meningkatkan kualitas kepemimpinan birokrasi serta akurasi penempatan jabatan

Implementasi sistem merit memungkinkan seleksi pejabat dilakukan secara objektif melalui mekanisme seleksi terbuka, sehingga pejabat yang terpilih benar-benar memiliki kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Menurut Ridwan et al. (2024), proses seleksi berbasis merit dapat menghasilkan pemimpin birokrasi yang lebih profesional, kompeten, dan mampu mengelola organisasi dengan lebih efektif. Ketika pejabat yang menduduki posisi strategis dipilih berdasarkan kapasitas, profesionalisme dan integritas cenderung meningkat. Hal ini pada akhirnya memperkuat kinerja birokrasi serta mempercepat pencapaian target pembangunan daerah.

5. Meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan publik terhadap birokrasi

Sistem merit membatasi ruang bagi praktik patronase, nepotisme, dan balas budi dalam pengisian jabatan, sehingga proses seleksi menjadi lebih terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan. Ridwan et al. (2024) menegaskan bahwa publikasi kriteria seleksi, penilaian berbasis kompetensi, serta keterlibatan lembaga pengawas seperti KASN membuat proses pengangkatan pejabat lebih transparan. Transparansi ini meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap integritas birokrasi. Ketika masyarakat melihat bahwa jabatan diberikan kepada individu yang berkompeten, legitimasi pemerintah daerah dan partisipasi publik dalam program pemerintah turut meningkat.

Secara keseluruhan, berbagai temuan empiris dan teoritis menunjukkan bahwa sistem merit memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara, sepanjang implementasinya dilakukan secara konsisten dan bebas dari distorsi kepentingan. Meskipun sejumlah capaian positif telah terlihat, praktik birokrasi di Indonesia masih menghadapi tantangan struktural dan kultural yang mempengaruhi efektivitas penerapannya. Oleh karena itu, diperlukan komitmen kuat dari seluruh pemangku kepentingan untuk memperkuat integritas sistem, memperbaiki instrumen penilaian, serta memastikan adanya keselarasan antara kebijakan dan implementasi di lapangan. Apabila upaya tersebut dapat dijalankan secara berkelanjutan, sistem merit berpeluang menjadi fondasi utama dalam mewujudkan birokrasi yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Adopsi Sistem Merit

Dalam penerapannya, terdapat beberapa unsur krusial yang mempengaruhi seberapa efektif adopsi sistem merit dapat dilakukan. Salah satu unsur utama adalah kesesuaian antara kompetensi dan kualifikasi pegawai dengan jabatan yang mereka duduki. Termasuk juga dukungan infrastruktur dan teknologi yang memiliki peran signifikan. Pemanfaatan sistem digital seperti *Computer Assisted Test* (CAT) telah membawa perubahan besar dalam proses seleksi ASN. Melalui sistem ini, proses penilaian menjadi lebih objektif karena hasil tes dapat langsung diketahui oleh peserta tanpa intervensi pihak lain. Menurut riset Muhammad Rafy Lutfi dan Muhammad Genta Disa (2025), penerapan CAT terbukti meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam seleksi ASN, sekaligus mengurangi kemungkinan kecurangan dan intervensi eksternal. Namun, implementasinya belum merata karena masih ada kendala infrastruktur di beberapa daerah, terutama wilayah 3T, serta rendahnya literasi digital di kalangan calon ASN. Disiplin kerja dan



etika pegawai juga merupakan faktor yang tak kalah penting. Sistem merit akan sulit diwujudkan jika ASN tidak memiliki kedisiplinan dan tanggung jawab terhadap tugasnya.

Sandinirwan dkk. (2022) mengidentifikasi lima faktor utama yang memengaruhi efektivitas implementasi sistem merit di Indonesia, yaitu kepemimpinan, pemahaman pegawai, sistem informasi kepegawaian, budaya organisasi, dan dinamika politik. Kelima faktor tersebut saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain dalam penerapannya. Masing-masing faktor memiliki kontribusi yang berbeda namun tetap membentuk satu kesatuan yang menentukan keberhasilan pengelolaan ASN berbasis merit. Interaksi antar faktor juga menciptakan kondisi yang mendukung terbentuknya tata kelola kepegawaian yang profesional dan akuntabel. Dengan demikian, efektivitas sistem merit sangat dipengaruhi oleh bagaimana kelima unsur ini bekerja secara simultan dalam struktur organisasi.

Pertama, kepemimpinan yang visioner dan konsisten merupakan determinan utama keberhasilan sistem merit. Pemimpin birokrasi memiliki fungsi strategis sebagai penggerak kebijakan sekaligus pembentuk budaya organisasi yang menentukan internalisasi nilai-nilai meritokrasi. Komitmen pemimpin terhadap integritas, transparansi, dan objektivitas menjadi kunci untuk memutus praktik seperti patronase dan subjektivitas dalam pengambilan keputusan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa kelemahan implementasi sistem merit sering berasal dari ketidaktegasan pemimpin dalam menegakkan aturan. Karena itu, kualitas kepemimpinan menjadi unsur paling menentukan dalam menjaga konsistensi penerapan merit system.

Kedua, tingkat pemahaman pegawai terhadap prinsip sistem merit memiliki dampak langsung pada perilaku dan kualitas kerja organisasi. Pegawai yang benar-benar memahami bahwa proses rekrutmen, promosi, mutasi, dan evaluasi kinerja berbasis kompetensi cenderung bekerja lebih disiplin dan berorientasi hasil. Mereka juga lebih terbuka terhadap pengembangan diri dan peningkatan kapasitas profesional. Oleh sebab itu, sosialisasi, pelatihan, dan peningkatan literasi kebijakan menjadi langkah penting untuk menyatukan persepsi seluruh ASN. Upaya ini semakin krusial dalam birokrasi yang masih beragam tingkat pemahamannya mengenai meritokrasi.

Ketiga, sistem informasi kepegawaian yang modern dan terintegrasi menjadi infrastruktur penting dalam memperkuat objektivitas penerapan merit system. Digitalisasi berbagai instrumen seperti e-Kinerja, e-Perilaku 360, dan SIMPEG memungkinkan proses penilaian berbasis data yang lebih transparan dan akuntabel. Mekanisme tersebut mengurangi peluang manipulasi, meningkatkan keterlacakan, dan memperkuat proses audit. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi memungkinkan penerapan manajemen talenta yang lebih terukur dan objektif. Dengan demikian, sistem informasi kepegawaian berfungsi sebagai fondasi teknis dalam memastikan keputusan SDM berjalan sesuai prinsip meritokrasi.

Keempat, budaya organisasi menjadi konteks nilai yang menentukan sejauh mana sistem merit dapat diinstitusionalisasi. Budaya yang mengutamakan integritas, profesionalisme, dan penghargaan terhadap prestasi memberikan ruang bagi merit system untuk diterapkan secara konsisten. Sebaliknya, budaya yang masih dipengaruhi patronase, senioritas, dan hubungan personal cenderung menghambat perubahan menuju tata kelola yang objektif. Transformasi budaya organisasi memang berlangsung jangka panjang, namun dapat dipercepat melalui keteladanan pimpinan. Penegakan disiplin yang tegas dan pemberian insentif bagi kinerja unggul juga menjadi pendorong penting dalam perubahan budaya.



Kelima, faktor politik menjadi unsur paling kompleks karena bersumber dari intervensi aktor eksternal yang dapat menggeser keputusan berbasis kompetensi. Pada tingkat daerah, campur tangan kepala daerah atau elite politik dalam penempatan jabatan sering menjadi hambatan serius dalam penerapan merit system. Situasi ini melemahkan kredibilitas manajemen kepegawaian sekaligus menurunkan motivasi pegawai berprestasi. Oleh karena itu, independensi lembaga seperti KASN sangat diperlukan untuk menjaga integritas sistem merit. Komitmen institusi terhadap penolakan tekanan politik menjadi bagian penting dari upaya mempertahankan objektivitas keputusan SDM.

Secara keseluruhan, keberhasilan implementasi sistem merit bergantung pada sinergi antara kepemimpinan yang berintegritas, pemahaman pegawai yang memadai, dukungan teknologi informasi, budaya organisasi yang kondusif, dan minimnya intervensi politik. Ketidakseimbangan pada salah satu faktor tersebut dapat mengurangi kualitas tata kelola kepegawaian. Dampaknya, birokrasi menjadi kurang profesional dan tidak adaptif terhadap tuntutan perubahan. Karena itu, kelima faktor ini harus dikelola secara harmonis agar sistem merit dapat berjalan efektif. Upaya penguatan menyeluruh menjadi kunci untuk mewujudkan birokrasi yang berorientasi kinerja dan akuntabel.

Faiz, Astuti, dan Afrizal (2020) menyoroti mekanisme penilaian kinerja ASN melalui Sasaran Kerja Pegawai (SKP), kedisiplinan, dan sistem absensi elektronik (fingerprint) yang berpengaruh langsung terhadap Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Dengan demikian, merit system tidak hanya berfungsi sebagai aturan normatif, tetapi juga instrumen manajerial yang mengaitkan disiplin kerja, produktivitas, dan kesejahteraan. Faiz dkk. juga mencatat bahwa keberhasilan penerapan merit system sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama: (1) komitmen pimpinan dalam menjaga objektivitas seleksi dan promosi; (2) kualitas sumber daya manusia, baik pejabat pengelola kepegawaian maupun ASN yang dinilai; serta (3) regulasi yang jelas untuk mengurangi ruang interpretasi yang bisa membuka peluang praktik non-merit seperti nepotisme atau intervensi politik.

Keberhasilan penerapan sistem merit tetap bergantung pada tata kelola kepegawaian yang transparan dan sistem evaluasi yang konsisten. Tanpa pengawasan yang kuat, praktik kolusi dan nepotisme masih berpotensi terjadi meskipun sistem seleksi sudah berbasis digital. Faktor budaya organisasi sering diabaikan padahal memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan sistem merit.

Lingkungan birokrasi yang masih terperangkap dalam budaya senioritas, feodalisme, atau praktik "orang dalam" cenderung menghambat pembentukan birokrasi yang profesional. Oleh karena itu, perubahan budaya kerja melalui pembinaan, pelatihan, dan revolusi mental sangat dibutuhkan agar ASN bisa bersaing secara sehat berdasarkan kinerja dan kompetensi, bukan karena kedekatan dengan atasan. Dari berbagai penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan sistem merit sangat dipengaruhi oleh sejumlah hal pokok, yaitu kualitas dan kompetensi pegawai, integritas dan komitmen pimpinan, dukungan infrastruktur dan teknologi, kedisiplinan kerja, sistem evaluasi yang transparan, serta budaya organisasi yang profesional. Jika seluruh faktor ini berjalan secara seimbang, sistem merit dapat menjadi landasan kokoh untuk menciptakan aparatur yang kompeten, berintegritas, dan berfokus pada pelayanan publik yang berkualitas.



Hambatan dan Tantangan Implementasi Sistem Merit di Indonesia

Meskipun sistem merit telah diadopsi sebagai salah satu pilar utama reformasi birokrasi di Indonesia, implementasinya masih menghadapi berbagai hambatan yang bersifat struktural, kultural, dan teknis. Tantangan-tantangan ini menunjukkan bahwa keberhasilan sistem merit tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi yang lengkap. Lebih dari itu, implementasi sangat bergantung pada kesiapan aktor birokrasi, kapasitas kelembagaan, dan budaya organisasi untuk menjalankan prinsip meritokrasi secara konsisten. Hambatan tersebut juga mencerminkan adanya kesenjangan antara norma dan praktik dalam tata kelola ASN. Dengan demikian, penerapan sistem merit menuntut komitmen berkelanjutan dari seluruh pemangku kepentingan agar prinsip-prinsipnya benar-benar terinstitusionalisasi.

Masalah serius muncul akibat keterbatasan kapasitas dan pengawasan kelembagaan dalam memastikan kepatuhan terhadap sistem merit. Keterbatasan sumber daya manusia, kewenangan, dan jangkauan pengawasan masih menjadi kendala bagi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Keterbatasan kewenangan juga memperumit peran KASN dalam menjaga integritas proses manajemen ASN karena walaupun KASN memiliki mandat normatif untuk melakukan pengawasan, lembaga ini tidak selalu memiliki instrumen penegakan yang memadai untuk memastikan rekomendasinya dipatuhi oleh instansi pemerintah. Di beberapa kasus, pemerintah daerah atau instansi pusat kurang responsif terhadap rekomendasi perbaikan yang diberika, sehingga pelanggaran merit system tidak memperoleh tindak lanjut yang seharusnya. Maka dapat dilihat ketimpangan ini menggambarkan adanya celah dalam hubungan antara regulator dan pelaksana kebijakan yang belum terjembatani dengan baik.

Masalah tersebut semakin tampak di banyak pemerintah daerah yang belum mendapatkan pengawasan secara efektif dan berkelanjutan karena keterbatasan jangkauan pengawasan membuat sebagian besar daerah menjalankan sistem merit hanya sebagai formalitas administratif, bukan sebagai landasan substantif yang menuntun praktik manajemen ASN. Menurut Mubarok (2022) berbagai pelanggaran prinsip merit masih sering lolos dari pemantauan atau tidak ditangani dengan tepat karena KASN tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk mengawasi seluruh instansi secara merata. Hal ini memperlihatkan bahwa persoalan merit system bukan hanya soal regulasi yang telah tersedia, tetapi juga seberapa jauh lembaga pengawas mampu memastikan implementasinya. Kondisi tersebut pada akhirnya menciptakan ketidakseragaman penerapan sistem merit di berbagai daerah dan instansi karena ada daerah yang menjalankan manajemen ASN secara profesional berbasis kompetensi, sementara sebagian lainnya masih dipengaruhi oleh praktik non-merit seperti patronase atau intervensi politik. Ketidakmerataan ini berpotensi menimbulkan ketidakadilan dalam kebijakan kepegawaian misalnya dalam proses rekrutmen, promosi jabatan, atau mutasi pegawai.

Dari sisi teknis, keterbatasan infrastruktur teknologi informasi dan sistem data kepegawaian yang terintegrasi turut menjadi hambatan dalam penerapan sistem merit. Banyak instansi pemerintah yang masih menggunakan sistem manual atau semi-digital sehingga proses asesmen, promosi, dan evaluasi kinerja tidak berbasis data secara optimal. Kondisi ini membuka ruang bagi subjektivitas dan mengurangi objektivitas pengambilan keputusan kepegawaian. Fitriani (2021) menegaskan bahwa tanpa dukungan sistem informasi yang transparan dan terstandar, implementasi merit system menjadi rentan terhadap manipulasi. Oleh karena itu, digitalisasi menyeluruh menjadi



prasyarat penting untuk memperkuat penerapan meritokrasi.

Faktor lain yang menjadi penghambat adalah rendahnya pemahaman dan komitmen aparatur terhadap prinsip meritokrasi. Hal ini terjadi karena belum sepenuhnya memahami bahwa sistem merit bukan sekadar rangkaian prosedur administratif melainkan mekanisme fundamental untuk memastikan bahwa setiap keputusan kepegawaian dilakukan berdasarkan kompetensi dan kinerja. Pemahaman yang dangkal seperti ini membuat meritokrasi kehilangan perannya sebagai fondasi penting dalam pembentukan budaya kerja yang objektif dan akuntabel. Ketidakmampuan beberapa instansi untuk berhasil menjalankan sistem merit sebagian disebabkan oleh kurangnya pelatihan dan sosialisasi terkait implementasinya karena sosialisasi yang terbatas membuat aparatur di tingkat pelaksana tidak memahami alasan dan tujuan perubahan sehingga penerapan kebijakan baru kerap menghadapi resistensi atau sekadar mengikuti instruksi tanpa menghayati prinsip dasarnya. Kurangnya koordinasi antar instansi pemerintah juga menghambat implementasi sistem merit secara nasional. Banyak pemerintah daerah yang belum memiliki kebijakan turunan atau perangkat teknis yang sesuai dengan ketentuan Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Kondisi ini menimbulkan ketimpangan penerapan antara pemerintah pusat dan daerah, di mana daerah sering kali tertinggal dalam membangun sistem manajemen ASN yang berbasis merit (Nurani, 2020).

KESIMPULAN

Adopsi sistem merit terbukti menjadi langkah strategis untuk mengoptimalkan kinerja Aparatur Sipil Negara di Indonesia. Melalui penerapan prinsip berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, sistem merit mampu meningkatkan kualitas SDM ASN, memperkuat efektivitas organisasi, serta membangun budaya kerja yang profesional dan akuntabel. Meskipun demikian, implementasinya masih menghadapi hambatan berupa patronase, intervensi politik, ketidaktepatan penempatan pegawai, lemahnya pengawasan, serta terbatasnya infrastruktur teknologi. Keberhasilan adopsi sistem merit sangat bergantung pada komitmen kepemimpinan, kesesuaian kompetensi dengan jabatan, kedisiplinan pegawai, serta sistem evaluasi kinerja yang objektif. Dengan penguatan faktor-faktor tersebut, sistem merit dapat berperan sebagai fondasi utama untuk meningkatkan performa ASN dan mewujudkan birokrasi yang profesional serta berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Effendy, M. A., Sukarman, H., Budiaman, H., Perdana, M. P., & Rahayu, L. P. (2024). Meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara melalui sistem merit dihubungkan dengan penerapan Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmiah Galuh Justisi*, 12(1), 116–127.
- Faiz, M., Astuti, T., & Afrizal, M. (2020). *Penilaian Kinerja ASN melalui SKP dan Sistem Pengawasan Kedisiplinan*. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 15(2), 134–147.
- Fitriani, D. (2021). Digitalisasi Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Manajemen dan Reformasi Birokrasi*, 8(2), 112–126.
- Handayani, F. T., & Marlina, N. G. (2025). Pengaruh Sistem Merit Pay Terhadap Keadilan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil di Pemerintahan Daerah (Studi Penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah). *Journal of Politic and*



- Government Studies*, 14(2), 1231-1256.
- Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 15(2), 134–147.
- Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 18(2), 101–115.
- Lisdiana, L., Novaria, E., & Herni, E. T. (2023). Analisis Penerapan Sistem Merit Pada Balai Pemasarakatan Kelas I Palembang. *Knowledge: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian Dan Pengembangan*, 3(3), 205-215.
- Mubarok, A. (2022). Implementasi Sistem Merit dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Kebijakan Publik*, 9(1), 45–58.
- Nurani, F. (2020). Pengaruh Penerapan Sistem Merit terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.
- Permana, A.P., & Taufik, R. (2023). Implementasi Kebijakan dan Sistem Merit pada Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Bangka Selatan. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 6(1).
- Ridwan, I., Sukmana, O., & Wahyudi, W. (2024). Implementasi Sistem Merit dan Realitas Pertukaran Sosial: Analisis Kritis Proses Seleksi Pejabat Daerah di Indonesia. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 12445-12460.
- Wibowo, A. (2022). *Implementasi Sistem Merit dalam Pengelolaan Sumber Daya ASN di Indonesia*.