

## IMPLEMENTASI SISTEM MERIT ASN SEBAGAI INSTRUMEN REFORMASI BIROKRASI: ANALISIS FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN KEBIJAKAN

Iqhlas Alvajri<sup>1</sup>, Maulana Mukhlis<sup>2</sup>, Robi Cahyadi Kurniawan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Lampung, Bandar Lampung, Indonesia

Email: [iqhlusalvajri1@gmail.com](mailto:iqhlusalvajri1@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini dirancang dengan objektif untuk menganalisis implementasi prinsip meritokrasi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai komponen krusial dalam agenda reformasi birokrasi, seraya mengeksplorasi beragam determinan yang berkontribusi pada efektivitas penerapannya. Pendekatan metodologis yang diadopsi adalah kualitatif, diperkuat dengan metode deskriptif. Akuisisi data dilaksanakan melalui tinjauan komprehensif terhadap dokumentasi regulasi dan laporan terkait praktik meritokrasi ASN, dilengkapi dengan pelaksanaan wawancara mendalam bersama para pemangku kepentingan dalam administrasi kepegawaian. Analisis data dilakukan dengan pendekatan tematik guna menemukan pola-pola tertentu serta keterkaitan antar faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem merit ASN telah diimplementasikan dalam berbagai aspek manajemen kepegawaian dan berkontribusi terhadap peningkatan transparansi, profesionalisme, dan akuntabilitas birokrasi. Namun, implementasi tersebut belum sepenuhnya optimal dan masih menghadapi sejumlah kendala. Faktor-faktor penentu keberhasilan implementasi sistem merit meliputi kapasitas kelembagaan, komitmen dan kepemimpinan birokrasi, efektivitas sistem manajemen kepegawaian, serta budaya organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan sistem merit ASN sebagai instrumen reformasi birokrasi sangat bergantung pada sinergi antara faktor kebijakan, kelembagaan, dan perilaku organisasi. Oleh karena itu, penguatan faktor-faktor tersebut menjadi peranan wajib dalam mengkonstruksi aparatur pemerintahan yang berintegritas profesional dan berorientasi pada kinerja.

**Kata Kunci:** Aparatur Sipil Negara, Sistem Merit, Reformasi Birokrasi, Implementasi Kebijakan, Manajemen Kepegawaian.

### Abstract

*This research is designed with the objective of analyzing the implementation of the meritocracy principle in the Civil Service Apparatus (ASN) as a crucial component of the bureaucracy reform agenda, while exploring various determinants that contribute to its effective application. The methodological approach adopted is qualitative, reinforced with descriptive methods. Data acquisition is carried out through a comprehensive review of regulatory documentation and reports related to ASN meritocracy practices, complemented by in-depth interviews with stakeholders in personnel administration. The data analysis process was conducted using a thematic approach to identify various specific patterns and relationships among factors influencing policy implementation. The results indicate that the ASN merit system has been implemented in various aspects of personnel management and has contributed to increased transparency, professionalism, and accountability within the bureaucracy. However, this implementation is not yet fully optimal and still faces several obstacles. Factors determining the success of the merit system implementation include institutional capacity, bureaucratic commitment and leadership, the effectiveness of the personnel management*

*system, and organizational culture. This study concludes that the success of the ASN merit system as an instrument of bureaucratic reform depends heavily on the synergy between policy, institutional, and organizational behavioral factors. Therefore, strengthening these factors is a mandatory role in constructing a governmental apparatus that is professionally integrity-driven and performance-oriented.*

**Keywords:** *Civil Service, Merit System, Bureaucratic Reform, Policy Implementation, Personnel Management.*

## A. PENDAHULUAN

Revitalisasi administrasi publik merepresentasikan suatu prioritas strategis dalam ikhtiar mengaktualisasikan kerangka tata pemerintahan yang responsif, optimal, terbuka, dan dapat dipertanggungjawabkan. Di Indonesia, reformasi birokrasi diarahkan untuk memperbaiki mutu layanan publik dan optimalisasi performa unit pemerintahan sebagai tujuan krusial untuk merespons kompleksitas permintaan publik yang terus berkembang. Salah satu tantangan fundamental dalam administrasi publik adalah implementasi manajemen sumber daya manusia yang belum sepenuhnya berbasis pada kapabilitas dan hasil kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada penurunan tingkat profesionalisme pegawai (Mozin et al., 2025). Konsekuensinya, enkapsulasi prinsip meritokrasi dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) berfungsi sebagai sarana krusial dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi.

Sistem merit pada dasarnya mengalokasikan kualifikasi, kapabilitas, dan performa sebagai fondasi fundamental dalam manajemen ASN, mulai dari fase seleksi, progresi karir, sampai pada proses promosi jabatan (Dewi, 2020). Pendekatan ini bertujuan untuk meniadakan praktik subjektivitas, patronase, dan politisasi birokrasi yang selama ini menjadi penghambat profesionalisme aparatur. Aplikasi prinsip meritokrasi diasumsikan dapat memfasilitasi terciptanya sistem administrasi publik yang netral, berintegritas, kemudian berorientasi pada hasil, sebagaimana direkomendasikan oleh berbagai lembaga internasional dalam kerangka reformasi administrasi publik.

Di Indonesia, komitmen terhadap penerapan sistem merit secara formal ditegaskan melalui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara. Terdapat pergeseran paradigma dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil yang diindikasikan oleh regulasi tersebut, beralih dari sistem berbasis senioritas dan loyalitas menjadi sistem berbasis kualifikasi dan kompetensi. Untuk memastikan implementasi kebijakan tersebut, pemerintah membentuk Dewan Kehormatan Aparatur Sipil Negara yang memegang fungsi supervisi dan asesmen terhadap implementasi mekanisme meritokrasi dalam institusi publik, mencakup entitas sentral dan regional (Asnawi & Kebudayaan, 2022).

Walaupun perangkat regulasi mengenai sistem merit ASN telah disediakan, pelaksanaannya di berbagai instansi pemerintah masih menemui sejumlah hambatan. Variasi kemampuan kelembagaan, tingkat komitmen pimpinan, budaya organisasi, serta tantangan dalam domain sumber daya manusia dan teknologi informasi, menjadi elemen krusial yang berdampak pada keberhasilan implementasinya. Keadaan tersebut memperlihatkan bahwa efikasi suatu kebijakan tidak semata-mata terkandung dalam kerangka aturan formil, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi kontekstual dan faktor kelembagaan yang melatarbelakanginya.

Berdasarkan kondisi tersebut, analisis terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan implementasi sistem merit ASN menjadi hal yang penting untuk dilaksanakan. Diharapkan bahwa studi ini akan berkontribusi pada pemahaman komprehensif terkait dimensi kebijakan, struktur kelembagaan, dan kapabilitas sumber daya yang berkontribusi pada fasilitasi atau disrupsi implementasi sistem merit sebagai instrumen revitalisasi birokrasi.

Berdasarkan konteks latar belakang yang telah diuraikan, studi ini dirancang untuk menjawab dua permasalahan utama, yaitu bagaimana implementasi sistem merit ASN dalam

menggerakkan reformasi birokrasi, serta determinan-determinan yang menentukan keberhasilan implementasinya. Dengan mengkaji implementasi secara empiris, penelitian ini diharapkan mampu menyajikan potret faktual tentang sejauh mana sistem merit telah dijalankan dan kontribusinya terhadap perbaikan tata kelola birokrasi di Indonesia, khususnya dalam manajemen sumber daya aparatur negara.

Dari sisi kebaruan (research gap), penelitian terdahulu umumnya menitikberatkan pada evaluasi normatif sistem merit atau pengukuran tingkat penerapannya melalui indeks atau penilaian administratif. Namun, masih terbatas kajian yang secara mendalam mengkaji faktor penentu keberhasilan implementasi sistem merit dari perspektif kebijakan dan tata kelola birokrasi. Dengan demikian, penelitian ini menitikberatkan kajian pada hubungan dan keterkaitan antar faktor kelembagaan, kepemimpinan, sistem manajemen kepegawaian, dan budaya organisasi dalam kerangka reformasi birokrasi.

## B. TINJAUAN PUSTAKA

Sistem merit dalam konteks manajemen ASN merujuk pada prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan pada faktor subjektif seperti senioritas, kedekatan personal, atau afiliasi politik. Konsep ini bersumber dari tradisi Weberian yang menekankan birokrasi rasional-legal sebagai fondasi administrasi publik modern (Sawir, 2020). Teori ini relevan dalam menjelaskan urgensi sistem merit sebagai instrumen profesionalisasi ASN di Indonesia.

Dalam kerangka reformasi birokrasi, sistem merit merupakan salah satu pilar utama yang diarahkan untuk meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi pengelolaan ASN. Christopher Hood melalui teori *New Public Management* (NPM) menegaskan bahwa modernisasi birokrasi memerlukan adopsi prinsip-prinsip manajemen berbasis hasil, termasuk pengangkatan dan pengembangan pegawai berdasarkan merit (Dani, 2022). Implementasi NPM di berbagai negara menunjukkan bahwa sistem merit berkontribusi signifikan terhadap peningkatan profesionalisme dan efektivitas birokrasi.

Teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh George C. Edwards III juga relevan dalam menganalisis faktor penentu keberhasilan sistem merit ASN. Edwards III mengidentifikasi empat faktor utama yang menentukan efektivitas implementasi kebijakan, yakni komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi (Subekti, Faozanudin & Rokhman, 2017). Keempat faktor tersebut saling berinteraksi dan mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit di berbagai instansi pemerintah.

Selain itu, perspektif manajemen sumber daya manusia di sektor publik yang dikemukakan oleh Gary Dessler menekankan pentingnya keselarasan antara sistem formal dan nilai-nilai organisasi dalam mendorong kinerja aparatur (Istikomah & Kushendar, 2024). Dalam konteks ini, budaya organisasi menjadi variabel mediasi yang menentukan apakah sistem merit dapat berfungsi efektif atau justru terhambat oleh resistensi internal birokrasi.

## C. METODE

Studi ini mengadopsi paradigma kualitatif dengan desain deskriptif guna mencapai pemahaman yang holistik mengenai implementasi sistem merit ASN sebagai instrumen reformasi birokrasi serta faktor-faktor yang menentukan keberhasilannya. Pemilihan paradigma kualitatif didasarkan pada kemampuannya untuk memfasilitasi eksplorasi mendalam terhadap proses, interaksi, dan latar belakang implementasi kebijakan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif. Rancangan deskriptif diaplikasikan untuk melakukan karakterisasi sistematis dan faktual terhadap fenomena kebijakan, yang bersandar pada observasi empiris kondisi aktual di lapangan.

Sumber data bagi investigasi ini meliputi data primer dan data sekunder. Perolehan data primer dilaksanakan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dengan pejabat

pengelola kepegawaian, seperti pejabat pada unit kepegawaian, pejabat pembina kepegawaian, serta para pemangku kepentingan yang terlibat secara intrinsik dalam eksekusi sistem merit ASN. Wawancara dilaksanakan dengan metode semi-terstruktur yang memberikan fleksibilitas kepada peneliti untuk menggali dan mengumpulkan data secara lebih mendalam terkait pemahaman kebijakan, praktik implementasi, serta kendala dan strategi yang ditempuh dalam penerapan sistem merit. Selain itu, data sekunder dikumpulkan melalui kajian literatur terhadap legislasi, kebijakan internal instansi, laporan penilaian sistem merit ASN, serta dokumen resmi lainnya yang relevan.

Metodologi akuisisi data dilakukan melalui analisis arsip dan wawancara mendalam. Kajian arsip diarahkan untuk menginvestigasi kerangka regulasi dan administratif penerapan sistem merit ASN, termasuk kebijakan, pedoman teknis, serta hasil evaluasi pelaksanaan kebijakan. Proses pengumpulan data dilaksanakan melalui interaksi tatap muka maupun platform virtual, dengan penekanan pada kaidah etika penelitian, mencakup jaminan anonimitas responden dan perolehan konsensus partisipatif. Proses identifikasi subjek penelitian dilakukan dengan teknik purposive, yakni berdasarkan pertimbangan mengenai tingkat keterlibatan serta kompetensi informan dalam pengelolaan kepegawaian dan implementasi sistem merit ASN.

Analisis data dalam investigasi ini mengadopsi pendekatan tematik, yang melibatkan serangkaian aktivitas meliputi reduksi data, penyajian temuan, serta perumusan kesimpulan (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024). Data yang berhasil dikumpulkan melalui wawancara dan telaah dokumen dikategorikan dan diberi kode sesuai dengan gugus tema yang relevan dengan fokus penelitian, seperti aspek kelembagaan, kepemimpinan, sistem manajemen kepegawaian, dan budaya organisasi. Untuk memastikan validitas data, studi ini mengimplementasikan metode triangulasi sumber dan metode, yakni melalui komparasi temuan wawancara dengan data dokumenter serta perspektif lintas responden.

## **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Implementasi Sistem Merit ASN dalam Mendukung Reformasi Birokrasi**

Implementasi sistem merit ASN dalam mendukung reformasi birokrasi pada dasarnya telah menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan, khususnya dari sisi kerangka regulasi dan kebijakan institusional (Annafi & Zendrato, 2025). Merujuk pada akumulasi data investigatif yang diperoleh dari koresponden otoritatif kepegawaian di tingkat kementerian, diperoleh informasi bahwa sistem merit saat ini telah menjadi rujukan utama dalam pengisian jabatan, promosi, dan pengembangan karier ASN. Informan menyatakan bahwa:

*“Secara normatif, semua proses kepegawaian sekarang harus berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, karena itu sudah menjadi mandat undang-undang dan diawasi langsung oleh lembaga pengawas”.*

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa prinsip meritokrasi telah terinternalisasi di dalam desain kebijakan kepegawaian dan menjadi bagian dari agenda reformasi birokrasi. Namun demikian, pelaksanaan kebijakan ini tidak sekadar berhenti pada pemenuhan aspek administratif, melainkan juga menghendaki transformasi paradigma aparatur birokrasi dari fokus pada prosedur menjadi berorientasi pada capaian kinerja. Dalam konteks ini, sistem merit berfungsi sebagai instrumen untuk mendorong profesionalisme ASN, yang merupakan prasyarat utama bagi terwujudnya birokrasi yang berjalan secara efektif serta memiliki tingkat akuntabilitas yang baik.

Pada tataran operasional, penerapan sistem merit ASN diwujudkan melalui berbagai mekanisme manajemen kepegawaian, seperti seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi, penilaian kinerja berbasis sasaran kerja, serta pengembangan kompetensi yang terencana (Prabowo, 2024). Hasil wawancara dengan pejabat Badan Kepegawaian Daerah

mengungkapkan bahwa penerapan seleksi terbuka telah meningkatkan transparansi dan objektivitas dalam pengisian jabatan. Informan menyampaikan bahwa:

*“Proses seleksi sekarang tidak bisa lagi ditentukan oleh kedekatan personal atau pertimbangan non-profesional, karena semua tahapan dinilai oleh tim dan dapat dipantau”.*

Meskipun demikian, informan juga mengakui bahwa implementasi tersebut masih menghadapi keterbatasan, terutama terkait kesiapan sistem pendukung serta kualitas sumber daya manusia. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun sistem merit telah diterapkan secara prosedural, efektivitasnya dalam mendukung reformasi birokrasi sangat bergantung pada konsistensi pelaksanaan dan dukungan manajerial di masing-masing instansi.

Lebih lanjut, implementasi sistem merit ASN juga berkontribusi terhadap penguatan prinsip akuntabilitas dan kinerja dalam birokrasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat penilai kinerja ASN, diketahui bahwa sistem penilaian kinerja saat ini telah diarahkan untuk mengukur capaian individu secara lebih objektif dan terukur. Informan menyatakan bahwa:

*“Kinerja ASN sekarang tidak lagi hanya formalitas tahunan, tetapi mulai dikaitkan dengan target organisasi dan pemberian reward maupun punishment”.*

Kondisi ini selaras dengan semangat reformasi birokrasi yang menitikberatkan pada birokrasi berorientasi hasil (*result-oriented bureaucracy*). Namun, dalam praktiknya, masih ditemukan kecenderungan penilaian kinerja yang bersifat normatif dan kurang diferensiatif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi sistem merit dalam mendukung reformasi birokrasi masih berada dalam tahap transisi, di mana perubahan sistem belum sepenuhnya diikuti oleh perubahan budaya kerja ASN (Abbas & Sadat, 2020).

Dari perspektif kelembagaan, implementasi sistem merit ASN turut mendorong penataan struktur dan tata kelola birokrasi. Wawancara dengan pejabat struktural mengungkapkan bahwa penerapan sistem merit menuntut instansi pemerintah untuk memiliki peta jabatan, standar kompetensi, dan perencanaan kebutuhan pegawai yang jelas. Informan menyatakan bahwa:

*“Tanpa data dan perencanaan yang baik, sistem merit hanya akan menjadi formalitas dokumen”.*

Pernyataan ini menegaskan bahwa sistem merit tidak dapat dianggap sebagai entitas terisolasi, namun memerlukan sokongan dari kapasitas kelembagaan yang memadai. Dengan demikian, implementasi sistem merit berkontribusi secara struktural terhadap upaya reformasi birokrasi, meskipun hasilnya masih bervariasi antar instansi (Anas, Shodikin & Sholikin, 2025). Berdasarkan temuan wawancara, implementasi tersebut belum mencapai tingkat optimalitas yang sesungguhnya karena masih mendapat pengaruh dari variabel kepemimpinan, kapabilitas kelembagaan, dan budaya organisasi. Salah satu informan menyimpulkan bahwa:

*“Sistemnya sudah ada dan cukup baik, tetapi praktiknya masih sangat tergantung pada komitmen pimpinan”.*

Hal ini menunjukkan bahwa implementasi sistem merit sebagai instrumen reformasi birokrasi bersifat dinamis dan kontekstual. Dengan demikian, keberhasilan penerapan sistem merit tidak hanya ditentukan oleh regulasi dan prosedur, tetapi juga oleh sejauh mana nilai-nilai reformasi birokrasi diinternalisasikan dalam perilaku dan praktik kerja ASN sehari-hari.

## **2. Faktor-Faktor yang Menentukan Keberhasilan Implementasi Sistem Merit ASN**

Keberhasilan implementasi sistem merit ASN sangat ditentukan oleh faktor kelembagaan yang mencerminkan kapasitas organisasi birokrasi dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik operasional. Dalam perspektif reformasi birokrasi, kelembagaan bukan hanya mencakup struktur formal, tetapi juga sistem, prosedur, dan mekanisme kerja yang mendukung profesionalisme aparatur. Teori reformasi birokrasi yang dikemukakan oleh Christopher Hood menekankan bahwa perubahan birokrasi yang efektif memerlukan

pembenahan institusional secara menyeluruh, termasuk sistem manajemen sumber daya manusia (Dani, 2022). Tanpa dukungan kelembagaan tersebut, sistem merit berpotensi hanya menjadi kebijakan administratif tanpa dampak substantif.

Faktor kepemimpinan juga menjadi determinan utama dalam keberhasilan implementasi sistem merit ASN. Kepemimpinan birokrasi memiliki peran strategis dalam menentukan arah, komitmen, dan konsistensi pelaksanaan kebijakan. Dalam kerangka New Public Management, pemimpin birokrasi dituntut untuk bertindak sebagai manajer publik yang berorientasi pada kinerja dan hasil. Kepemimpinan yang kuat dan berintegritas akan mendorong penerapan prinsip meritokrasi secara konsisten, sekaligus meminimalkan intervensi non-profesional dalam pengelolaan ASN (Yora et al., 2025). Sebaliknya, lemahnya komitmen pimpinan sering kali menjadi sumber distorsi implementasi, seperti toleransi terhadap praktik subjektivitas atau kompromi terhadap standar kompetensi.

Selain kelembagaan dan kepemimpinan, sistem merit ASN juga sangat dipengaruhi oleh efektivitas sistem manajemen kepegawaian yang diterapkan. Teori birokrasi rasional yang dikemukakan oleh Max Weber menegaskan bahwa birokrasi ideal harus beroperasi berdasarkan aturan yang jelas, pembagian kerja yang tegas, dan pengangkatan pegawai berdasarkan kualifikasi teknis (Sawir, 2020). Dalam konteks modern, prinsip tersebut diwujudkan melalui sistem manajemen kepegawaian yang mencakup perencanaan kebutuhan personel, seleksi rekrutmen berbasis kapabilitas, asesmen kinerja yang imparial, dan pengembangan karier yang transparan. Ketidaksinkronan antar subsistem kepegawaian sering kali menjadi penghambat implementasi sistem merit.

Dari sudut pandang implementasi kebijakan, keberhasilan sistem merit ASN juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dijelaskan dalam teori implementasi kebijakan Edwards III. Edwards III menjelaskan bahwa komunikasi kebijakan, ketersediaan sumber daya, sikap pelaksana, serta struktur birokrasi menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan (Subekti, Faozanudin & Rokhman, 2017). Alokasi sumber daya yang adekuat, mencakup aspek finansial, modal insani, dan infrastruktur teknologi informasi, menjadi prasyarat esensial bagi operasionalisasi kebijakan. Struktur birokrasi yang terlalu hierarkis dan kaku juga dapat menghambat fleksibilitas penerapan sistem merit.

Terakhir, budaya organisasi birokrasi menjadi faktor kunci yang sering kali menentukan keberlanjutan penerapan sistem merit ASN. Teori manajemen sumber daya manusia di sektor publik yang dikemukakan oleh Gary Dessler menekankan pentingnya keselarasan antara sistem formal dan nilai-nilai organisasi (Istikomah & Kushendar, 2024). Sistem merit yang baik tidak akan berjalan efektif apabila budaya organisasi masih didominasi oleh orientasi senioritas, loyalitas personal, atau resistensi terhadap perubahan. Sebaliknya, budaya kerja yang menjunjung tinggi profesionalisme, kinerja, dan pembelajaran berkelanjutan akan memperkuat implementasi sistem merit. Dalam kerangka reformasi birokrasi, perubahan budaya organisasi merupakan proses jangka panjang yang memerlukan konsistensi kebijakan dan keteladanan pimpinan.

## **E. KESIMPULAN**

Berdasarkan telaah komprehensif dan evaluasi mendalam yang telah dilaksanakan, dapat dirumuskan kesimpulan bahwa penerapan sistem merit ASN telah menjadi instrumen penting dalam mendukung agenda transformasi birokrasi di Indonesia. Secara normatif dan struktural, sistem merit telah diintegrasikan ke dalam berbagai kebijakan manajemen kepegawaian, seperti pengisian jabatan berbasis kompetensi, penilaian kinerja, serta pengembangan karier ASN. Implementasi tersebut menunjukkan adanya pergeseran fokus dari manajemen ASN yang berlandaskan administratif menjadi suatu model yang menitikberatkan profesionalisme dan pencapaian kinerja. Konsekuensinya, sistem merit berkontribusi positif terhadap peningkatan transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme birokrasi.

Namun demikian, keberhasilan implementasi sistem merit ASN belum sepenuhnya merata dan optimal di seluruh instansi pemerintah. Penelitian ini menunjukkan efektivitas adopsi dan penerapan kebijakan ini sangat bergantung pada sejumlah determinan krusial, yang meliputi kapasitas kelembagaan, kepemimpinan birokrasi, efektivitas sistem manajemen kepegawaian, serta budaya organisasi. Kelembagaan yang lemah, rendahnya komitmen pimpinan, ketidakterpaduan subsistem kepegawaian, dan budaya kerja yang belum sepenuhnya meritokratis menjadi kendala utama dalam pelaksanaan kebijakan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa implementasi sistem merit ASN tidak cukup hanya mengandalkan kerangka regulasi, tetapi memerlukan penguatan faktor-faktor pendukung secara simultan dan berkelanjutan. Penguatan kelembagaan, kepemimpinan yang berintegritas, sistem manajemen SDM yang konsisten, serta perubahan budaya organisasi merupakan prasyarat utama agar sistem merit dapat berfungsi secara efektif sebagai instrumen reformasi birokrasi. Hasil temuan ini diharapkan dapat menjadi landasan dalam penyusunan kebijakan yang lebih komprehensif dalam rangka memperkuat reformasi birokrasi dan meningkatkan kualitas pengelolaan ASN di Indonesia.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, F., & Sadat, A. (2020). Model pelayanan publik terhadap reformasi birokrasi. *Jurnal Studi Ilmu Pemerintahan*, 1(1), 16-25.
- Anas, F., Shodikin, S., & Sholikin, A. (2025). Reformasi Birokrasi dan Merit Sistem Pemerintahan Daerah. *Madani Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan*, 17(01), 14-32.
- 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), 2867-2884.
- Asnawi, R., & Kebudayaan, R. D. T. (2022). *Problematika Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malinau (Perspektif Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara)*. Universitas Borneo Tarakan.
- Dani, R. (2022). *Reformasi Administrasi Publik*. Pasaman Barat: Azka Pustaka.
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen talenta dalam mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi (Studi pada instansi pemerintah provinsi Bali). *Jurnal Good Governance*, 6(1), 49-68.
- Istikomah, S. E., & Kushendar, D. H. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Memahami dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. Indramayu: Penerbit Adab.
- Mozin, S. Y., Pakaya, R., Liputo, N., Lawani, Z. S., Pulanding, F. D., Ramadhani, R., & Sari, R. A. (2025). Program Strategis Reformasi Birokrasi Sebagai Upaya Transformasi Tata Kelola Pemerintahan Di Indonesia. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(11), 7058-7066.
- Prabowo, H. (2024). Optimalisasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Berbasis Merit di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(12).
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian teoritis tentang teknik analisis data dalam penelitian kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77-84.
- Sawir, M. (2020). *Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Sleman: Deepublish.
- Subekti, M., Faozanudin, M., & Rokhman, A. (2017). Pengaruh komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi terhadap efektifitas implementasi program bantuan

- operasional sekolah pada satuan pendidikan Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Tambak. *The Indonesian Journal of Public Administration (IJPA)*, 3(2), 58-71.
- Yora, F. P., Syafira, D., Putri, I. N., Hanoselina, Y., Jumiati, J., & Wialdi, P. F. (2025). Pengawasan Dan Pembinaan Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. *Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*, 2(6), 11071-11081.