

Analisis Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen dan Promosi Jabatan ASN dengan Pendekatan SWOT terhadap Tantangan dan Strategi Penguatan Meritokrasi di Indonesia

Safrida Annafi¹, Stephani Aprilia Zendrato²

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi,
Universitas Indonesia

Email: safrida.annafi@ui.ac.id, stephani.apriliah@ui.ac.id

Abstrak: Implementasi sistem merit dalam rekrutmen dan promosi jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan upaya strategis untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, kompeten, dan bebas dari intervensi politik. Namun, dalam praktiknya, penerapan prinsip meritokrasi masih menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait politisasi birokrasi dan lemahnya komitmen terhadap reformasi tata kelola kepegawaian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan untuk mengidentifikasi tantangan sekaligus peluang dalam penerapan sistem merit. Analisis SWOT digunakan untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi implementasi meritokrasi dalam manajemen ASN. Hasil kajian menunjukkan bahwa penguatan kelembagaan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), peningkatan integritas sistem pengawasan, serta optimalisasi peran pejabat pembina kepegawaian menjadi langkah penting untuk mengatasi hambatan yang ada. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan sistem merit tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga pada kemauan politik dan konsistensi pelaksanaannya di berbagai tingkatan pemerintahan.

Kata Kunci: Rekrutmen berbasis merit, reformasi birokrasi, netralitas ASN, tantangan tata kelola, politisasi birokrasi.

Abstract: The implementation of the merit system in the recruitment and promotion of civil servants (ASN) is a strategic effort to establish a professional, competent, and politically neutral bureaucracy. However, in practice, the application of meritocracy principles still faces various challenges, particularly the politicization of the bureaucracy and weak commitment to civil service governance reform. This study employs a qualitative approach through a literature review to identify both challenges and opportunities in implementing the merit system. SWOT analysis is used to map the strengths, weaknesses, opportunities, and threats that influence meritocracy implementation in civil service management. The findings indicate that strengthening the institutional role of the Civil Service Commission (KASN), enhancing the integrity of oversight mechanisms, and optimizing the role of personnel management officers are crucial steps in addressing existing barriers. Therefore, the success of merit-based implementation depends not only on regulations but also on political will and consistent execution at all levels of government.

Keywords: Merit-based recruitment, bureaucratic reform, civil service neutrality, governance challenges, bureaucratic politicization.

PENDAHULUAN

Sistem merit merupakan suatu kebijakan dan pendekatan dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berlandaskan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja individu secara adil dan bebas diskriminasi. Konsep ini tercantum secara eksplisit dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang menekankan pentingnya profesionalisme dan integritas dalam seluruh proses manajemen ASN. Pada praktiknya, sistem merit menjadi landasan dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, hingga evaluasi kinerja ASN. Menurut Moekijat (1991), sistem merit adalah sistem kepegawaian yang menetapkan pengangkatan pegawai berdasarkan kemampuan dan kualifikasi yang dimiliki. Sejalan dengan itu, Willy (2007) menegaskan bahwa sistem ini bertujuan menempatkan individu terbaik dalam setiap posisi berdasarkan kompetensinya. Glenn (1971) menambahkan bahwa sistem merit dalam konteks pemerintahan modern merupakan mekanisme di mana kinerja dan prestasi menjadi dasar utama dalam pengembangan karier dan kontribusi terhadap pelayanan publik.

Dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik, sistem merit memiliki peran sentral dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan bebas intervensi politik.

Sistem ini mencakup seluruh tahapan pengelolaan ASN mulai dari rekrutmen, pelatihan hingga promosi yang dilaksanakan secara objektif berdasarkan prinsip meritokrasi. ASN sendiri dipandang sebagai aset strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik. Untuk itu, dibutuhkan aparatur yang kompeten dan berintegritas tinggi, yang hanya dapat dicapai melalui penerapan sistem merit secara konsisten (Gomez, 2003). Secara filosofis, meritokrasi memberikan ruang bagi individu yang benar-benar memiliki kapasitas untuk berkembang dan mendapatkan posisi sesuai kemampuannya, bukan karena relasi personal, politik, ataupun latar belakang primordial. Hal ini juga menjadi instrumen penting dalam meminimalisir praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang selama ini menjadi tantangan dalam birokrasi Indonesia.

Namun, implementasi sistem merit di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utamanya adalah politisasi birokrasi, yakni pengangkatan ASN yang didasarkan pada hubungan kekerabatan atau afiliasi politik, bukan pada kapabilitas dan kinerja. Maysura (2025) mencatat bahwa dalam banyak kasus, pejabat politik memanfaatkan kekuasaan untuk mengangkat kerabat atau kolega dekat ke dalam jabatan strategis, hal ini mencerminkan praktik nepotisme yang merusak prinsip meritokrasi. Tantangan lainnya adalah lemahnya penegakan hukum dan sistem pengawasan. Sanksi administratif seperti teguran lisan, tertulis, atau penundaan kenaikan jabatan sering kali dianggap ringan dan tidak memberikan efek jera, bahkan dalam kasus penyimpangan serius seperti penyalahgunaan anggaran. Selain itu, lemahnya sistem pengawasan dan evaluasi kinerja juga menghambat penerapan sistem merit. Beberapa di antaranya mencakup komitmen kepemimpinan instansi yang rendah terhadap prinsip meritokrasi, kurangnya pemahaman tentang mekanisme sistem merit, serta masih ditemukannya praktik yang tidak adil dalam rekrutmen dan promosi. UU ASN sendiri telah diatur dalam Pasal 1 Ayat 22 dimana menggunakan sistem merit sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi serta kinerja yang adil. Namun terkadang, masih banyak instansi pemerintah yang belum memiliki sistem informasi kepegawaian yang efektif, sehingga proses pemantauan dan evaluasi karyawan tidak berjalan dengan baik. Sehingga, penerapan sistem merit juga memerlukan dukungan kelembagaan yang solid, baik dalam bentuk peraturan pelaksana, sistem manajemen informasi ASN, maupun lembaga pengawasan independen seperti Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).

Oleh karena itu, meskipun implementasi sistem merit di Indonesia masih menghadapi berbagai hambatan, sistem merit tetap memiliki peluang besar untuk diperkuat. Sehingga, peluang yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah dari adanya penelitian sebelumnya yang menggunakan metode SWOT untuk menguji dalam perbedaan sistem ujian secara terbuka dengan teknik lainnya, beberapa keuntungan yang didapat antara lain seperti meningkatnya kepercayaan masyarakat karena dianggap dilibatkan dalam seluruh susunan pengangkatan jabatan maupun anggota baru ASN. Tuntutan masyarakat terhadap pemerintah dalam penyelenggaraan dalam bidang ASN yang dilakukan secara bersih, adil dan transparan akan semakin meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (KASN, 2023: Prasodjo, E, 2014). SDM yang ada di dalamnya. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai garda terdepan dalam layanan publik memiliki peran penting dalam pembangunan negara. Oleh karena itu, sangat penting untuk memastikan bahwa ASN diisi oleh orang-orang yang berkualitas, profesional, dan memiliki integritas yang tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menelaah secara mendalam

berbagai sumber tertulis yang relevan, seperti hasil penelitian terdahulu, buku, jurnal ilmiah, dan dokumen kebijakan, guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi sistem merit dalam rekrutmen dan promosi jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) (Zed, 2004). Metode studi kepustakaan ini digunakan untuk mengidentifikasi, mengkaji, dan menganalisis tantangan serta peluang dalam pelaksanaan sistem merit, sekaligus mengevaluasi solusi yang telah diajukan dalam literatur sebelumnya.

Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis secara deskriptif-kualitatif untuk mengidentifikasi tantangan, peluang, serta solusi yang telah diajukan dalam literatur sebelumnya. Metode ini dipilih karena dapat menjadi alternatif yang efektif untuk menelaah ulang penelitian-penelitian terdahulu, menemukan kekurangan, serta melakukan pembaruan solusi berdasarkan evaluasi kritis terhadap literatur yang ada. Dari berbagai sumber referensi yang dikaji, peneliti memilih dan mengolah data yang sesuai dengan fokus penelitian, lalu menggunakan data tersebut sebagai bahan evaluasi untuk menemukan pemecahan masalah yang lebih tepat dan inovatif. Seluruh analisis dilakukan dengan menelaah pandangan-pandangan terkait pelaksanaan sistem merit dan kemudian mengolah data tersebut menjadi kesimpulan dan rekomendasi yang berbeda dan lebih baik dari penelitian sebelumnya. Peneliti juga menyaring berbagai pandangan mengenai peluang dan tantangan pelaksanaan sistem merit di bidang ASN, kemudian menyusun hasil analisis tersebut menjadi sebuah evaluasi yang memberikan pembaruan dan perbedaan dari penelitian sebelumnya. Dengan cara ini, peneliti dapat menyusun evaluasi yang lebih relevan dan kontekstual sesuai dengan kebutuhan birokrasi di Indonesia (Moeloeng, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Sistem Merit

Sistem merit merupakan kebijakan dan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, serta diterapkan secara adil dan tidak diskriminatif. Pengertian ini tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Dalam penerapannya, sistem merit menitikberatkan pada kualifikasi dalam proses seleksi dan rekrutmen pegawai, serta kompetensi dan penempatan ASN yang sesuai. Sistem merit merupakan sistem kepegawaian yang menetapkan pengangkatan pegawai berdasarkan kemampuan atau kualifikasi yang dimiliki (Moekijat, 1991). Di satu sisi, (Willy, M, 2007) menyatakan bahwa sistem merit "pengangkatan orang terbaik untuk setiap pekerjaan yang diberikan". Artinya penunjukan individu paling kompeten untuk tugas tertentu.

Definisi luas sistem merit dalam pemerintahan modern menurut (Glenn, S, 1971) adalah "sistem pegawai negeri dimana kinerja dan prestasi setiap pegawai menentukan kemajuan karirnya dan kontribusinya terhadap kelancaran layanan publik". Hal ini berarti sistem merit adalah sistem pegawai di mana ada perbandingan kemampuan atau prestasi yang mempengaruhi seleksi dan kemajuan masing-masing individu dalam pelayanan dan di mana kondisi dan penghargaan kinerja berkontribusi pada kompetensi dan keberlanjutan pekerjaan. Meskipun sistem merit telah ditetapkan sebagai dasar hukum untuk pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN), pelaksanaannya di Indonesia belum mencapai tingkat yang ideal. Beragam tantangan baik dari segi struktural maupun kultural menjadi penghalang utama dalam mewujudkan sistem kepegawaian yang benar-benar berlandaskan meritokrasi. Tantangan-tantangan ini meliputi kurangnya dedikasi pimpinan instansi dalam menerapkan prinsip-prinsip merit, keterbatasan sumber daya manusia dalam pengelolaan kepegawaian, serta rendahnya pemahaman tentang mekanisme sistem merit itu sendiri. Salah satu masalah yang signifikan adalah masih dominannya budaya nepotisme, patronase, dan primordialisme di

kalangan birokrasi. Praktik-praktik tersebut sering kali memengaruhi proses rekrutmen, promosi, serta mutasi ASN, yang bertentangan dengan prinsip dasar merit yang menekankan objektivitas dan profesionalisme.

Dalam banyak situasi, pengangkatan karyawan atau promosi posisi lebih ditentukan oleh hubungan pribadi atau politik daripada kompetensi atau kinerja yang ditunjukkan. Hal ini tidak hanya merusak keadilan dalam sistem kepegawaian, tetapi juga menurunkan semangat dan motivasi ASN yang berkinerja baik. Selain itu, lemahnya sistem pengawasan dan evaluasi kinerja juga menghambat penerapan sistem merit. Penilaian kinerja yang seharusnya menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan kepegawaian sering kali tidak dilakukan dengan objektif dan teratur. Banyak instansi pemerintah yang belum memiliki sistem informasi kepegawaian yang efektif, sehingga proses pemantauan dan evaluasi karyawan tidak berjalan dengan baik. Penerapan sistem merit juga memerlukan dukungan kelembagaan yang solid, baik dalam bentuk peraturan pelaksana, sistem manajemen informasi ASN, maupun lembaga pengawasan independen seperti Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Sayangnya, hingga saat ini keberadaan lembaga tersebut belum sepenuhnya dimaksimalkan oleh instansi pemerintah, terutama di tingkat daerah. Banyak pemerintah daerah yang belum mencapai nilai indeks merit yang ideal, sehingga menunjukkan bahwa penerapan sistem ini masih menghadapi berbagai tantangan dalam pelaksanaannya.

Untuk mengatasi berbagai kendala tersebut, diperlukan strategi yang komprehensif dan berkelanjutan. Pemerintah perlu meningkatkan pelatihan dan pengembangan kapasitas bagi pejabat kepegawaian agar mereka paham dan mampu menerapkan sistem merit dengan konsisten. Selain itu, reformasi budaya birokrasi harus dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang menghargai profesionalisme dan prestasi. Penggunaan teknologi informasi dalam pengelolaan SDM ASN juga akan menjadi faktor penting dalam mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam sistem merit. Keberhasilan penerapan sistem merit akan sangat berdampak pada kualitas pelayanan publik di Indonesia. ASN yang direkrut dan dikelola berdasarkan prinsip merit akan cenderung lebih kompeten, memiliki integritas, serta mampu menjalankan tugas pelayanan publik secara efektif dan efisien. Dengan demikian, sistem merit bukan hanya berfungsi sebagai alat manajerial, tetapi juga sebagai landasan dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih, profesional, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Hubungan Sistem Merit dengan Aparatur Sipil Negara (ASN)

Salah satu komponen krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah sistem merit. Sistem ini merujuk pada seperangkat kebijakan dan praktik kepegawaian yang menempatkan kompetensi, kualifikasi, serta pencapaian kinerja individu sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan manajerial. Prinsip-prinsip merit dijalankan secara objektif, adil, dan bebas dari intervensi politik maupun diskriminasi dalam bentuk apa pun. Tujuan utamanya adalah untuk membangun birokrasi yang profesional, transparan, dan akuntabel terhadap publik, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan.

Hubungan antara sistem merit dan ASN sangat erat, mengingat seluruh siklus manajemen ASN mulai dari proses rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan kompetensi, promosi jabatan, rotasi, hingga evaluasi kinerja dilandasi oleh nilai-nilai meritokrasi. ASN diposisikan sebagai aset strategis dalam struktur pemerintahan yang memiliki tanggung jawab besar dalam penyelenggaraan layanan publik. Oleh karena itu, profesionalisme dan kompetensi tinggi menjadi tuntutan mutlak yang hanya dapat dicapai melalui penerapan sistem merit secara konsisten dan menyeluruh (Gomez, 2003).

Dalam kerangka filosofi keadilan relasional (relational justice), meritokrasi tidak hanya berfungsi sebagai alat seleksi administratif, tetapi juga sebagai mekanisme untuk mendorong pemberdayaan ASN yang berkualitas dan berintegritas. Promosi atau pengangkatan jabatan haruslah didasarkan pada kinerja dan rekam jejak profesional, bukan pada faktor kedekatan personal, afiliasi politik, atau latar belakang sosial tertentu. Hal ini sejalan dengan semangat reformasi birokrasi yang menekankan pada pembentukan tata kelola pemerintahan yang bersih dan melayani. Sistem merit juga berperan penting sebagai instrumen pencegahan terhadap penyalahgunaan wewenang, pengambilan keputusan yang bersifat subjektif, serta praktik-praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang masih menjadi tantangan laten dalam birokrasi Indonesia. Dengan penerapan sistem merit yang kuat, setiap ASN memiliki peluang yang setara untuk berkembang berdasarkan kemampuannya, bukan berdasarkan relasi atau patronase. Oleh karena itu, implementasi sistem merit memerlukan dukungan dari berbagai aspek: penguatan kapasitas manajemen SDM, penegakan regulasi yang konsisten, peningkatan akuntabilitas lembaga pengawas, serta penerapan teknologi informasi dalam proses kepegawaian untuk meningkatkan transparansi (KASN, 2022).

Dengan demikian, sistem merit bukan sekadar amanat normatif dalam regulasi, melainkan fondasi yang esensial dalam membangun birokrasi modern yang adaptif terhadap dinamika kebutuhan publik. Dalam jangka panjang, keberhasilan penerapan sistem merit akan berkontribusi pada peningkatan efektivitas pemerintahan, pelayanan publik yang berkualitas, serta terwujudnya tata kelola yang demokratis dan responsif terhadap masyarakat.

Sistem Merit sebagai Upaya Mengatasi Nepotisme dan Primordialisme

Dalam usaha untuk mencapai pemerintahan yang bersih, profesional, dan bertanggung jawab, sistem merit menjadi salah satu alat utama dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Sistem ini fokus pada prinsip keadilan dan objektivitas dengan menilai serta menempatkan pegawai berdasarkan kemampuan, kualifikasi, dan kinerja mereka. Dengan pendekatan ini, pemerintah berambisi untuk menciptakan birokrasi yang terhindar dari campur tangan politik, praktik nepotisme, serta pengaruh primordialisme yang selama ini menghalangi perkembangan sumber daya manusia di sektor public (Gusfahmi, 2023). Sistem merit diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara sebagai kebijakan dan pengelolaan ASN yang berlandaskan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang dilaksanakan secara adil dan tidak diskriminatif. Penerapan sistem ini mencakup semua tahap pengelolaan pegawai, mulai dari perekrutan dan seleksi, penempatan, pengembangan karier, promosi jabatan, hingga mekanisme penghargaan dan sanksi. Dengan kata lain, sistem merit merupakan dasar utama dalam manajemen ASN yang berfokus pada pencapaian kinerja yang optimal.

Salah satu tantangan utama dalam birokrasi di Indonesia adalah masih adanya praktik nepotisme, yang merupakan kecenderungan memberikan jabatan atau keuntungan kepada anggota keluarga, teman dekat, atau kelompok tertentu tanpa mempertimbangkan kemampuan dan kompetensi mereka. Praktik ini tidak hanya merusak prinsip keadilan dalam pengelolaan pegawai, tetapi juga menurunkan kualitas pelayanan publik akibat penempatan orang yang tidak berkompeten dalam posisi penting. Selain itu, nepotisme sering kali disertai dengan sikap primordialisme, yaitu kecenderungan mendukung individu atau kelompok berdasarkan afiliasi suku, agama, ras, atau asal daerah. Sikap ini melemahkan prinsip kesatuan nasional dan menyebabkan perpecahan dalam birokrasi. Dalam situasi ini, penerapan sistem merit menjadi langkah strategis untuk mengurangi bahkan menghilangkan praktik-praktik tersebut. Dengan melakukan seleksi yang didasarkan pada kompetensi dan penilaian yang adil, sistem merit memastikan bahwa setiap ASN yang diangkat atau mendapatkan promosi benar-benar

memenuhi syarat berdasarkan kemampuan dan catatan kinerja mereka. Melalui pendekatan ini, kemungkinan untuk melakukan intervensi yang bersifat subjektif atau mendukung kelompok tertentu dapat diminimalkan dengan signifikan.

Selain itu, sistem merit berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang positif dan kompetitif di lingkungan birokrasi. Ketika ASN sadar bahwa performa dan keahlian menjadi tolok ukur utama dalam pengembangan karir, motivasi untuk meningkatkan kemampuan diri akan muncul. Hal ini secara langsung mempengaruhi mutu pelayanan publik yang diberikan. ASN yang profesional akan lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas dengan mengutamakan kepentingan masyarakat. Namun, pelaksanaan sistem merit di Indonesia masih menghadapi beragam tantangan baik dari segi struktur maupun budaya. Salah satu hambatan utama adalah kurangnya komitmen dari para pemimpin instansi dalam menerapkan prinsip-prinsip meritokrasi.

Dalam beberapa situasi, proses pemilihan atau promosi jabatan masih dilakukan dengan cara yang tertutup dan kurang transparan, yang membuka peluang bagi terjadinya praktik nepotisme dan primordialisme. Selain itu, keterbatasan dalam kapasitas manajemen SDM, termasuk minimnya pemahaman mengenai mekanisme sistem merit, juga menjadi penghalang bagi keberhasilan penerapannya. Kondisi ini semakin parah karena kurangnya pengawasan dan penilaian terhadap penerapan sistem merit di berbagai instansi pemerintah, baik di pusat maupun daerah. Meskipun telah ada lembaga seperti Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang bertugas mengawasi penerapan sistem merit, kewenangan dan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga ini masih belum dimanfaatkan secara efektif. Oleh karena itu, perlu ada penguatan dalam hal institusi dan regulasi yang mendukung penerapan sistem merit agar menjadi fokus utama dalam agenda reformasi birokrasi di tingkat nasional.

Strategi pelaksanaan sistem merit yang berhasil harus dilakukan dengan pendekatan yang menyeluruh dan berkelanjutan. Beberapa langkah yang dapat diambil meliputi: pertama, peningkatan kemampuan lembaga yang mengelola sumber daya manusia di masing-masing instansi, baik melalui pelatihan, penyediaan teknologi informasi yang canggih, maupun pembentukan unit meritokrasi di dalam organisasi; kedua, menyajikan proses pengangkatan dan promosi ASN secara transparan yang dapat diakses oleh masyarakat luas untuk menciptakan akuntabilitas; ketiga, memperkuat fungsi pengawasan oleh KASN atau lembaga pengawas lainnya untuk memastikan bahwa proses kepegawaian sesuai dengan prinsip merit; dan keempat, menerapkan sanksi tegas bagi pelanggaran sistem merit, terutama terhadap praktik-praktik yang menunjukkan adanya nepotisme dan diskriminasi. Di sisi lain, pengembangan budaya organisasi yang mendukung sistem merit juga sangat krusial. Budaya kerja yang menghargai profesionalisme, pencapaian, dan integritas harus ditanamkan secara terus-menerus di dalam lingkungan ASN. Pendidikan serta pelatihan internal yang berfokus pada nilai-nilai meritokrasi dapat menjadi bagian dari strategi jangka panjang untuk merubah pola pikir ASN yang sebelumnya mungkin telah terbiasa dengan budaya koneksi atau loyalitas kelompok.

Penerapan sistem merit secara konsisten tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kualitas pegawai negeri, tetapi juga akan membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintahan. Ketika publik melihat bahwa pegawai negeri dipilih dan dipromosikan berdasarkan keterampilan dan kinerja mereka, maka pandangan terhadap birokrasi sebagai entitas yang profesional dan adil akan lebih baik. Ini sangat penting untuk membangun legitimasi dan kredibilitas lembaga pemerintah di hadapan masyarakat. Sebagai kesimpulan, sistem merit bukanlah sekadar kebijakan administratif, tetapi merupakan dasar untuk membangun birokrasi yang modern, bersih, efektif, dan dapat merespons tantangan zaman. Dengan menekankan asas keadilan, transparansi, dan objektivitas, sistem merit berperan

sebagai perisai yang kuat dalam menghindari praktik nepotisme dan primordialisme dalam pengelolaan pegawai negeri. Oleh karena itu, penguatan dan konsistensi dalam penerapannya harus menjadi bagian dari komitmen bersama seluruh komponen pemerintah untuk menciptakan aparatur negara yang profesional dan memiliki integritas tinggi.

Penerapan sistem merit tentunya diatur dalam UU Aparatur Sipil Negara (ASN), Undang-Undang ini adalah landasan hukum utama dalam pengaturan pengelolaan ASN di Indonesia yang dimana harus dilakukan secara transparan dan adil dalam penerimaan maupun pengumuman mengenai keputusan pengangkatan anggota ASN dari segi penerimaan anggota baru hingga kenaikan jabatan (Maysura, N. A., 2025). Kemudian dalam UU ASN sendiri telah diatur dalam Pasal 1 Ayat 22 dimana menggunakan sistem merit sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi serta kinerja yang adil. Dimana hal ini mengungkapkan bahwa dalam penerimaan serta pengangkatan jabatan anggota ASN harus sesuai dengan kualifikasi hasil tes apabila anggota baru dan kinerja apabila anggota lama yang akan dilakukan kenaikan jabatan dengan kata lain semua hal dalam urusan pengangkatan hingga kenaikan jabatan dalam ranah ASN harus transparan, sesuai dengan kinerja dan kualifikasi jangan hanya karena memiliki relasi dengan pangkat tertinggi di ASN (orang dalam) dan tidak boleh dengan melakukan sogok menyogok karena seperti yang telah dikatakan sebelumnya bahwa diterapkannya sistem merit adalah agar mengurangi korupsi dalam konteks sogok menyogok, nepotisme hingga primordialisme.

Tantangan dalam Pelaksanaan Meritokrasi pada ASN

Implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN menghadapi berbagai tantangan yang signifikan. Secara garis besar, tantangan ini dapat diklasifikasikan ke dalam lima poin utama, yaitu politisasi birokrasi, lemahnya penegakan hukum dan pengawasan, tantangan eksternal, tantangan internal, serta prosedur sistem merit yang belum diterapkan secara optimal. Untuk memahami lebih jelas permasalahan yang dihadapi, berikut ini akan diuraikan secara rinci lima tantangan utama yang menghambat implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN:

1. Politisasi Birokrasi

Salah satu hambatan utama dalam penerapan sistem merit adalah masih maraknya praktik politisasi birokrasi. Pejabat politik kerap kali memanfaatkan otoritasnya untuk mengangkat ASN berdasarkan kedekatan personal, seperti hubungan kekerabatan, alih-alih berdasarkan kompetensi dan kinerja. Praktik ini merupakan bentuk nyata dari nepotisme yang jelas bertentangan dengan prinsip dasar sistem merit, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang bertujuan untuk menghapus praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) dalam tubuh birokrasi (Maysura, N. A., 2025).

Fenomena nepotisme ini tidak hanya melemahkan integritas sistem merit, tetapi juga menciptakan ketidakadilan bagi ASN lain yang telah menunjukkan kinerja dan prestasi baik. Selain itu, praktik ini sering disertai dengan suap atau gratifikasi agar individu tertentu diakui sebagai bagian dari lingkaran kekuasaan. Akibatnya, sistem seleksi dan promosi jabatan menjadi bias dan tidak lagi mencerminkan prinsip meritokrasi. Pada tahun 2022, tercatat terdapat 14 ASN yang terlibat dalam kasus korupsi di Sulawesi Utara, yang mencerminkan lemahnya penegakan integritas dan profesionalisme dalam birokrasi (Rahmawaty, F. & Rahmaningsih, A., 2024).

2. Lemahnya Penegakan Hukum dan Pengawasan

Tantangan berikutnya terletak pada lemahnya sistem penegakan hukum dan mekanisme pengawasan terhadap pelanggaran prinsip merit. Sanksi yang seharusnya diterapkan sering kali tidak dijalankan secara konsisten karena adanya praktik suap, tekanan politik, atau kompromi birokrasi. Beberapa bentuk sanksi yang diatur, namun sering diabaikan antara lain:

- Teguran lisan, yang seharusnya diberikan untuk pelanggaran ringan namun sering tidak dijalankan dengan semestinya.
- Teguran tertulis, yang mengandung konsekuensi administratif, tetapi sering kali tidak diikuti oleh tindakan lanjut yang proporsional.
- Pernyataan ketidakpuasan, sebagai bentuk sanksi tertulis yang bertujuan menciptakan efek jera, namun dalam praktiknya jarang digunakan secara efektif.
- Penundaan kenaikan gaji, yang dimaksudkan sebagai hukuman finansial bagi pelanggaran tertentu, tetapi pelaksanaannya sering tidak konsisten.
- Pengurangan gaji berkala, yang seharusnya diterapkan secara progresif hingga pemecatan, namun sering kali tidak berdampak nyata pada pelaku (Harefa, et al., 2023).

Kelemahan dalam pemberlakuan sanksi ini turut melemahkan citra ASN di mata publik. Ketiadaan tindakan tegas terhadap pelanggaran kode etik menciptakan kesan bahwa sistem pengawasan bersifat seremonial dan tidak berdaya dalam menegakkan aturan.

3. Tantangan Internal

Tantangan internal dapat muncul dalam bentuk retensi yang terkait dengan perubahan dari pegawai birokrasi itu sendiri hingga kurangnya pemahaman dan komitmen dalam sistem meritokrasi (Maysura, N. A., 2025). Banyak ASN belum memiliki kesadaran mendalam mengenai pentingnya sistem merit dalam meningkatkan profesionalisme birokrasi. Minimnya pelatihan serta sosialisasi terkait sistem merit juga memperparah kondisi ini (Maysura, N. A., 2025). Ketidaktahuan ini berkontribusi pada rendahnya tingkat partisipasi ASN dalam membangun budaya kerja yang adil dan kompetitif. Di sisi lain, kurangnya komitmen dari pimpinan birokrasi turut mendorong terjadinya pelanggaran terhadap sistem merit, terutama ketika mereka terlibat langsung dalam praktik nepotisme dan KKN.

Dalam poin ini budaya KKN di Indonesia khususnya bidang ASN yang akan menjadi faktor utama dalam lemahnya penegakkan hukum mengenai sanksi pelaku pelanggaran dalam ranah ASN, sanksi diatas yang seharusnya diberikan secara adil dan sesuai dengan peraturan malah diabaikan akibat terjadinya korupsi maupun nepotisme yang terjadi hal ini tentunya akan menyoroti kinerja pengawas seperti KASN dalam melakukan pengawasan terhadap seluruh kejadian yang terjadi dalam bidang ASN sehingga masyarakat atau bahkan peserta yang gugur karena dampak nepotisme akan melakukan tindakan seperti demonstrasi dan bahkan tidak mempercayai ASN sendiri karena dari pelanggaran saja tentunya sudah termasuk dalam pelayanan yang buruk terhadap masyarakat, sehingga citra ASN akan dipandang buruk oleh masyarakat akibat kejadian tersebut. Selain itu, hal-hal di atas tidak menunjukkan adanya sanksi-sanksi yang tegas seperti misal pada kasus penggelapan dana yaitu hukuman penjara sekian tahun, sanksi-sanksi diatas

sebenarnya termasuk ringan dan bisa saja pelaku tidak jera karena perbuatan yang tidak sesuai dengan hukuman alias hukuman lebih ringan daripada hasil perbuatannya.

4. Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal yang sering terjadi adalah faktor dari perubahan kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah, tekanan politik maupun ketidakstabilan sosial yang mempengaruhi sistem merit. Selain memengaruhi faktor sistem merit hal ini juga mempengaruhi terhadap anggota ASN apalagi jika dikaitkan dengan faktor tekanan politik yang dimana biasanya ASN seringkali menjadi korban mutasi paksa, ancaman demosi, atau tawaran posisi yang terlihat strategis meskipun pada kenyataannya tawaran tersebut bersifat manipulatif (Maysura, N. A, 2025). Faktor perubahan kebijakan sendiri terjadi seiring dilakukannya suatu revisi perundang-undangan yang mengakibatkan perubahan terhadap aturan yang dulu nya berlaku, bisa dengan melakukan penambahan maupun pengurangan faktor ini salah satunya dapat menyebabkan ketidaksetujuan terhadap peraturan baru oleh anggota ASN lalu akan berdampak pada kinerja hingga sistem merit. Sistem merit dapat terhambat apabila perubahan peraturan menjadikan celah bagi penyelewengan pengangkatan anggota ASN, selain itu bisa saja peraturan perubahan malah menjadi tidak tepat dan berdampak pada lemahnya penegakkan hukum serta pengawasan bagi anggota ASN dan pejabat ASN itu sendiri.

5. Prosedur Sistem Merit Belum Dilakukan Secara Maksimal

Sistem merit dilakukan hanya hingga tahap administrasi saja, yang dimana para calon anggota melakukan serangkaian tes untuk menguji kebolehan dalam bidang ASN dan tahap ini biasanya masih sesuai dengan sistem merit alias prosedur yang sesuai dengan standar. Akan tetapi pengimplementasian sistem merit sendiri cukup hingga tes berakhir karena pada tahap pengambilan keputusan sistem merit seakan sudah tidak berlaku, pengambilan keputusan/hasil tes tidak dilakukan secara transparansi alias masih dilakukan secara diam-diam dan hasil akan keluar seakan spontan dan dilakukan olah hasil sesuai dengan kemampuan calon anggota maupun anggota yang akan naik jabatan. Disamping itu masih ada elit maupun politik tertentu yang ikut campur dalam pengolahan serta pengambilan keputusan yang seharusnya hanya dilakukan oleh pihak berwenang tanpa melibatkan pihak yang sama sekali tidak ada kaitannya dalam pengambilan keputusan tersebut.

Strategi Penerapan Meritokrasi untuk Meningkatkan Kualitas Aparatur Sipil Negara

Dalam penelitian terdahulu yang disusun oleh Harry Prabowo (2024), dilakukan analisis terhadap implementasi sistem meritokrasi dalam lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT. Penelitian tersebut mengevaluasi pelaksanaan seleksi terbuka dan tertutup dalam sistem merit, serta mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari masing-masing pendekatan. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat sejumlah kelebihan dalam penerapan seleksi terbuka, khususnya dari sisi peluang pengembangan profesionalisme ASN (Prabowo, H., 2024). Adapun referensi lengkap mengenai hasil analisis SWOT dalam sistem seleksi terbuka akan disajikan pada tabel berikut:

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Peluang (Opportunities/O)			
1. Tuntutan masyarakat untuk pemerintahan bersih	0,2	3	0,6
2. Dukungan regulasi nasional untuk sistem merit	0,1	3	0,3
3. Keberhasilan di daerah lain selain <i>benchmark</i>	0,1	3	0,3
<i>Jumlah Skor O</i>			1,2

Tabel 1. Tabel SWOT (Prabowo, H, 2024)

Tabel SWOT di atas menguraikan berbagai aspek penting yang memengaruhi efektivitas sistem seleksi terbuka dalam rekrutmen dan promosi jabatan ASN. Berikut penjelasan lebih lanjut:

1. Tuntutan masyarakat terhadap pemerintah dalam penyelenggaraan dalam bidang ASN yang dilakukan secara bersih, adil dan transparan akan semakin meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (KASN, 2023; Prasodjo, E, 2014). Masyarakat yang mengerti mengenai bagaimana harusnya keputusan dilakukan dalam suatu negara yang menganut sistem demokrasi akan melakukan tuntutan agar seluruh keputusan yang akan diambil dilakukan secara transparansi, bahkan biasanya masyarakat yang kurang mengetahui mengenai hal tersebut akan mengikuti apa yang dikatakan oleh masyarakat yang mengerti kemudian apabila masyarakat yang tidak paham tersebut merasa hasil dan cara pengambilan keputusan tidak sesuai dengan apa yang dikatakan individu lain maka akan ikut serta dalam melakukan tuntutan terhadap pemerintah yang berwenang khususnya dalam bidang ASN.
2. Dukungan regulasi nasional terhadap sistem merit akan semakin kuat mengingat dimana terbitnya Undang-Undang ASN, PP manajemen PNS dan permepan RB yang dimana isinya mencakup pengisian JPT (Permana & Taufik, 2023).
3. Seleksi terbuka dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap penempatan posisi jabatan (Rintaka, 2023; Harry, 2024). Seleksi jabatan yang dilakukan secara transparan yang tentunya kan disaksikan oleh masyarakat menyebabkan kepercayaan yang melonjak dari tindakan ini karena seakan masyarakat ikut dilibatkan dalam segala pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemerintah.

Ketiga hasil analisis SWOT dari penelitian sebelumnya menunjukkan beberapa keuntungan dan peluang yang dapat diperoleh melalui penerapan metode seleksi terbuka. Hal ini sejalan dengan keinginan masyarakat yang mengharapkan transparansi maksimal serta keterlibatan aktif dalam seluruh aspek yang berkaitan dengan negara dan pelayanan publik. Meskipun dalam tabel tersebut juga terdapat ancaman, peneliti memutuskan untuk mengelompokkannya ke dalam sub bab hambatan karena pembahasan pada subbab tersebut mengangkat perspektif yang berbeda. Oleh karena itu, dalam subbab peluang, peneliti hanya memasukkan aspek-aspek positif sebagai bentuk keseimbangan, yang nantinya akan dijadikan dasar untuk merumuskan solusi pemecahan masalah.

Faktor Pendukung dan Strategi Mengatasi Hambatan Meritokrasi

Sistem pemerintahan yang baik dan bersih sangat bergantung pada kualitas SDM yang ada di dalamnya. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai garda terdepan dalam layanan publik memiliki peran penting dalam pembangunan negara. Oleh karena itu, sangat penting untuk memastikan bahwa ASN diisi oleh orang-orang yang berkualitas, profesional, dan memiliki integritas yang tinggi. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan menerapkan sistem meritokrasi. Meritokrasi adalah sistem di mana posisi dan penghargaan diberikan berdasarkan kemampuan, kinerja, dan pencapaian, bukan atas dasar hubungan politik, kekerabatan, atau pertimbangan lain yang bersifat pribadi.

Di Indonesia, konsep meritokrasi semakin mendapat perhatian seiring dengan berbagai upaya reformasi birokrasi yang telah berlangsung sejak awal era reformasi. Namun, implementasi prinsip meritokrasi dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) bukanlah hal yang sederhana. Berbagai tantangan masih dihadapi, baik yang bersumber dari struktur kelembagaan, budaya birokrasi, maupun dinamika politik yang dapat menghambat pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut. Oleh karena itu, jurnal ini bertujuan untuk mengevaluasi peluang penerapan meritokrasi dalam lingkungan ASN, mengidentifikasi hambatan-hambatan yang ada, serta memberikan rekomendasi strategis guna mengoptimalkan prinsip merit dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur negara.

Secara etimologis, istilah meritokrasi berasal dari bahasa Latin *meritum*, yang berarti layak atau pantas. Dalam konteks administrasi publik, meritokrasi mencerminkan gagasan bahwa individu seharusnya direkrut dan dipromosikan berdasarkan keterampilan, pencapaian, dan kualifikasi yang dapat diukur secara objektif. Tujuan utama dari sistem ini adalah menegakkan keadilan dalam proses seleksi serta meningkatkan kinerja institusi publik secara keseluruhan. Lebih lanjut, meritokrasi juga memberikan dampak signifikan terhadap sektor pendidikan, khususnya pendidikan tinggi. Sistem ini mendorong institusi pendidikan untuk menyesuaikan kurikulumnya dengan kebutuhan keterampilan ASN yang relevan. Perguruan tinggi tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pemberi ijazah, tetapi juga diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang adaptif, beretika, dan siap bersaing secara adil dalam proses seleksi berbasis merit (Mulyanto, B., 2022). Meskipun penerapan meritokrasi secara menyeluruh masih menghadapi berbagai kendala, peluang untuk mengimplementasikan sistem ini secara lebih efektif semakin terbuka lebar. Berikut adalah beberapa faktor yang mendukung kemajuan meritokrasi dalam ASN:

1. Kerangka Regulasi yang Mendukung

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan langkah penting dan strategis dalam mendorong reformasi administratif di Indonesia. Regulasi ini menjadi dasar hukum utama dalam perubahan paradigma pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik, yang sebelumnya cenderung birokratis dan tertutup, menuju sistem yang lebih terbuka, profesional, dan akuntabel. Salah satu poin utama dalam undang-undang ini adalah penegasan terhadap pentingnya penerapan sistem merit dalam setiap aspek manajemen ASN, mulai dari proses rekrutmen, pengangkatan jabatan, pengembangan karier, hingga evaluasi kinerja. Sistem merit ini dimaksudkan untuk menjamin bahwa setiap keputusan kepegawaian didasarkan pada kompetensi, kualifikasi, dan prestasi kerja, bukan pada faktor relasi, politik, atau kepentingan pribadi. Sebagai bentuk komitmen terhadap pelaksanaan prinsip tersebut, dibentuklah Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sebagai lembaga independen yang memiliki tugas dan wewenang untuk mengawasi serta memastikan bahwa prinsip merit diterapkan secara konsisten di seluruh instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. KASN juga bertanggung jawab dalam memberikan

rekomendasi dan sanksi terhadap pelanggaran prinsip merit, serta mendorong terbentuknya panitia seleksi yang independen dan kredibel. Dengan kerangka regulasi ini, diharapkan birokrasi Indonesia mampu berkembang menjadi institusi yang profesional, bersih dari KKN, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas tinggi.

2. Pemanfaatan Teknologi Digital

Digitalisasi dalam pemerintahan memberikan peluang besar untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta efisiensi dalam tata kelola birokrasi, termasuk dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Salah satu bentuk nyata dari transformasi digital ini adalah pelaksanaan proses rekrutmen ASN secara *daring* (*online*), yang mengandalkan sistem berbasis teknologi seperti *Computer Assisted Test* (CAT). Penggunaan CAT menjamin bahwa proses seleksi berlangsung secara objektif dan terukur karena peserta tidak lagi dinilai secara manual, melainkan berdasarkan hasil tes yang langsung diproses oleh sistem komputer. Hal ini secara signifikan mengurangi ruang terjadinya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang selama ini menjadi patologi birokrasi. Selain itu, digitalisasi juga memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi terkait tahapan seleksi, hasil ujian, dan proses promosi jabatan secara terbuka, sehingga memperkuat pengawasan publik. Pemanfaatan teknologi informasi ini kedepannya juga berpotensi untuk diterapkan secara menyeluruh dalam manajemen kinerja, pengembangan kompetensi, serta monitoring integritas ASN. Dengan demikian, digitalisasi bukan hanya alat bantu teknis, tetapi juga instrumen penting dalam membangun sistem kepegawaian yang bersih, transparan, dan berbasis pada prinsip meritokrasi.

3. Desakan Publik dan Masyarakat Sipil

Masyarakat kini semakin menuntut agar birokrasi bekerja lebih baik, tidak hanya dalam hal kecepatan pelayanan, tetapi juga dalam aspek keadilan, transparansi, dan akuntabilitas. Tuntutan ini sejalan dengan meningkatnya kesadaran publik terhadap hak-hak mereka sebagai warga negara yang berhak menerima pelayanan yang profesional dari aparatur pemerintah. Kebutuhan akan pelayanan publik yang berkualitas, efisien, dan bebas dari diskriminasi telah menggiring munculnya desakan untuk memastikan bahwa setiap aparatur negara yang menduduki posisi strategis benar-benar memiliki kompetensi dan integritas yang memadai. Dalam konteks ini, masyarakat tidak lagi pasif, melainkan aktif menyuarakan kritik, memberi masukan, serta memantau kinerja birokrasi melalui berbagai saluran, termasuk media sosial, forum publik, dan organisasi masyarakat sipil. Hal ini menciptakan dorongan positif dan tekanan moral bagi pemerintah untuk lebih serius menerapkan sistem meritokrasi sebagai fondasi dalam proses rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier ASN. Penerapan sistem merit yang konsisten tidak hanya akan menjawab ekspektasi masyarakat, tetapi juga memperkuat legitimasi pemerintah sebagai pelayan publik yang responsif, adil, dan terpercaya.

4. Komitmen Pemerintah terhadap Reformasi Birokrasi

Pemerintah, dalam berbagai kesempatan resmi maupun melalui kebijakan strategis, secara konsisten menyatakan tekadnya untuk melanjutkan dan memperkuat agenda reformasi birokrasi. Komitmen ini tercermin dalam pernyataan langsung Presiden Republik Indonesia, yang menekankan bahwa birokrasi harus menjadi motor penggerak pembangunan nasional dan pelayanan publik yang prima. Presiden dan para anggota kabinet secara berulang kali menegaskan pentingnya penerapan sistem merit sebagai fondasi utama dalam membangun birokrasi yang profesional, modern, dan

berintegritas. Sistem merit dianggap sebagai jawaban atas berbagai permasalahan klasik birokrasi, seperti rendahnya kualitas pelayanan, lambatnya pengambilan keputusan, dan masih maraknya praktik nepotisme serta politisasi jabatan. Oleh karena itu, pemerintah telah menetapkan sejumlah langkah konkret, seperti penerapan seleksi terbuka berbasis kompetensi, evaluasi kinerja berbasis indikator objektif, serta peningkatan kapasitas lembaga pengawasan seperti Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Langkah-langkah ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi bukan sekadar wacana politik, melainkan menjadi agenda prioritas nasional demi mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan berpihak pada kepentingan rakyat.

Dengan adanya kerangka regulasi yang mendukung, pemanfaatan teknologi digital dalam manajemen ASN, serta dorongan kuat dari publik dan masyarakat sipil, peluang untuk menerapkan sistem meritokrasi dalam birokrasi Indonesia semakin terbuka. Selain itu, komitmen pemerintah terhadap agenda reformasi birokrasi menjadi sinyal positif bagi terciptanya tata kelola aparatur yang lebih profesional, akuntabel, dan berbasis kinerja. Keempat faktor ini menjadi fondasi penting yang memungkinkan perubahan signifikan dalam sistem kepegawaian negara. Meskipun terdapat berbagai faktor peluang yang tersedia, pelaksanaan sistem meritokrasi di lingkungan ASN masih dihadapkan pada sejumlah hambatan signifikan, antara lain:

1. Budaya Patronase yang Masih Kuat

Salah satu masalah utama yang menghambat penerapan sistem meritokrasi dalam birokrasi Indonesia adalah masih kuatnya budaya patronase dan praktik nepotisme yang mengakar dalam lingkungan kerja ASN. Budaya ini menyebabkan penempatan posisi strategis dan pengambilan keputusan terkait karier sering kali tidak didasarkan pada kompetensi, kualifikasi, maupun prestasi kerja individu, melainkan lebih dipengaruhi oleh hubungan personal, kedekatan politik, atau jaringan tertentu. Akibatnya, proses promosi, mutasi, dan rekrutmen menjadi kurang transparan dan cenderung memperkuat ketimpangan serta ketidakadilan dalam birokrasi. Kondisi ini tidak hanya menghambat peningkatan kualitas sumber daya manusia, tetapi juga merusak kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Oleh karena itu, mengatasi budaya patronase dan nepotisme menjadi tantangan besar yang harus dihadapi secara serius agar sistem meritokrasi dapat diterapkan secara efektif dan berkelanjutan.

2. Kurangnya Kapasitas Manajerial di Daerah

Banyak daerah, khususnya di tingkat kabupaten dan kota, terutama daerah 3 T (Tertinggal, Terdepan, Terluar) masih belum memiliki sistem manajemen ASN yang terstruktur dan sesuai dengan prinsip meritokrasi. Hal ini tidak hanya disebabkan oleh keterbatasan infrastruktur dan teknologi pendukung, tetapi juga diperparah oleh kurangnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan pelatihan memadai untuk mengelola manajemen ASN secara profesional dan berbasis kinerja. Kekosongan kapasitas ini menjadi hambatan tersendiri dalam mewujudkan birokrasi yang bersih, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat di tingkat lokal.

3. Intervensi Politik

Hubungan yang sangat erat antara birokrasi dan kekuatan politik kerap kali menciptakan situasi di mana proses pengambilan keputusan tidak berlangsung secara objektif dan adil. Dalam praktiknya, kepala daerah yang memiliki kewenangan besar terhadap urusan kepegawaian, termasuk dalam hal mutasi dan promosi jabatan,

seringkali lebih mengedepankan pertimbangan-pertimbangan politik daripada meritokrasi atau kompetensi aparatur. Hal ini berdampak pada terganggunya profesionalisme birokrasi, karena jabatan strategis justru diisi oleh individu yang memiliki kedekatan politik, bukan karena kualifikasi atau kinerja yang terbukti.

4. Kesenjangan Kualitas ASN

Terdapat perbedaan yang cukup mencolok dalam hal kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) antara instansi pemerintah di tingkat pusat dan daerah. Di berbagai daerah, khususnya di wilayah yang sumber daya manusianya belum berkembang optimal, kualitas ASN masih dinilai relatif rendah baik dari segi kapasitas teknis, kompetensi manajerial, maupun integritas profesionalnya. Kondisi ini menyebabkan penerapan sistem meritokrasi yang ideal menjadi sangat menantang. Salah satu hambatan utamanya terlihat dalam proses promosi jabatan, yang semestinya didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang terukur. Namun, karena lemahnya standar kualitas ASN, promosi seringkali tidak berjalan secara objektif, melainkan lebih bersandar pada pertimbangan non-teknis seperti kedekatan personal, loyalitas, atau kepentingan politik lokal.

Berbagai hambatan yang telah diidentifikasi dalam implementasi sistem merit, seperti intervensi politik, rendahnya kualitas ASN di daerah, lemahnya sistem evaluasi kinerja, serta ketimpangan kapasitas kelembagaan antara pusat dan daerah, menunjukkan bahwa tantangan dalam membangun birokrasi yang profesional masih cukup kompleks. Hambatan-hambatan tersebut tidak hanya menghambat objektivitas dalam pengambilan keputusan kepegawaian, tetapi juga berpotensi melemahkan kepercayaan publik terhadap sistem birokrasi yang seharusnya melayani secara adil dan efektif.

Oleh karena itu, diperlukan serangkaian langkah strategis dan terencana untuk mengoptimalkan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Upaya-upaya tersebut harus mampu menjawab akar permasalahan yang ada, sekaligus mendorong terciptanya lingkungan birokrasi yang transparan, akuntabel, dan berbasis kinerja. Beberapa pendekatan dapat dilakukan melalui penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas SDM, pemanfaatan teknologi informasi, hingga penegakan regulasi secara konsisten dan berkeadilan. Berikut merupakan uraian secara rinci strategi implementasi penguatan sistem merit dalam ASN yang dapat dilakukan:

1. Penguatan Peran KASN

Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) perlu mendapatkan penguatan yang signifikan, baik dari segi kewenangan maupun sumber daya yang dimilikinya, agar dapat menjalankan fungsi pengawasan dan pengaturan sistem merit dengan lebih efektif dan optimal. KASN harus diberikan wewenang yang lebih luas dan tegas dalam menjatuhkan sanksi administratif maupun hukum terhadap setiap pelanggaran yang terjadi dalam penerapan sistem merit, sehingga dapat memberikan efek jera yang kuat dan mencegah terjadinya penyimpangan lebih lanjut. Selain itu, KASN juga perlu aktif mendorong dan memfasilitasi pembentukan panitia seleksi yang bersifat independen, profesional, dan transparan, yang benar-benar dapat dipercaya oleh seluruh pihak terkait, guna memastikan bahwa proses seleksi pegawai negeri sipil berjalan secara adil, objektif, dan berdasarkan kompetensi. Dengan demikian, peran KASN sebagai lembaga pengawas dan penegak integritas sistem merit akan semakin kokoh dan mampu menciptakan birokrasi yang bersih, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

2. Peningkatan Kapasitas SDM

Pemerintah perlu mengambil langkah strategis dengan menyediakan pelatihan yang komprehensif dan mendalam bagi pejabat pembina kepegawaian serta pejabat fungsional yang menangani sumber daya manusia (SDM) di tingkat daerah. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman, kompetensi, dan keterampilan mereka dalam menerapkan prinsip-prinsip sistem merit secara konsisten dan berkelanjutan dalam setiap tahapan pengelolaan kepegawaian. Dengan adanya pelatihan yang terstruktur dan intensif, para pejabat tersebut akan lebih mampu memahami berbagai aspek teknis dan regulasi yang terkait dengan sistem merit, sehingga mampu mengambil keputusan yang objektif, transparan, dan adil dalam proses rekrutmen, promosi, mutasi, serta pengembangan karier pegawai negeri sipil. Selain itu, pelatihan ini juga diharapkan dapat membangun budaya kerja yang profesional dan berintegritas, sehingga mendorong terciptanya birokrasi yang efektif, efisien, dan akuntabel di tingkat daerah. Dengan demikian, implementasi prinsip merit dapat berjalan dengan baik, memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan publik, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap aparatur pemerintahan di daerah.

3. Pemanfaatan Teknologi Informasi

Sistem manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berbasis digital perlu diperluas penerapannya ke seluruh wilayah daerah di Indonesia, sehingga pengelolaan kepegawaian dapat dilakukan secara lebih terintegrasi, efisien, dan akurat di seluruh lapisan pemerintahan. Penggunaan aplikasi digital yang dirancang khusus untuk mengelola kinerja, penilaian, serta perkembangan karier pegawai berbasis data *real-time* akan sangat membantu dalam menjaga prinsip-prinsip objektivitas dan keterbukaan dalam setiap proses administrasi kepegawaian. Dengan sistem digital ini, setiap penilaian dan keputusan terkait pengembangan karier pegawai dapat dilakukan berdasarkan bukti dan data yang valid, mengurangi kemungkinan subjektivitas atau intervensi yang tidak transparan. Selain itu, perluasan penggunaan sistem manajemen ASN digital juga akan mempermudah monitoring dan evaluasi kinerja pegawai secara menyeluruh, sekaligus meningkatkan akuntabilitas serta integritas dalam tata kelola sumber daya manusia di sektor publik. Dengan demikian, transformasi digital dalam manajemen ASN ini menjadi langkah strategis yang krusial untuk menciptakan birokrasi yang modern, profesional, dan responsif terhadap kebutuhan pembangunan daerah maupun nasional.

4. Penegakan Hukum dan Etika

Pelaksanaan prinsip merit yang dilanggar oleh siapa pun, baik individu maupun institusi, harus segera ditindaklanjuti dengan tindakan yang tegas dan terukur agar dapat memberikan efek jera yang nyata serta mencegah terulangnya pelanggaran serupa di masa mendatang. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terbukti secara objektif dan sah melakukan manipulasi atau penyimpangan dalam proses rekrutmen, seleksi, maupun promosi jabatan wajib dikenakan sanksi yang jelas, konsisten, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penegakan sanksi ini harus dilakukan secara transparan dan teratur, dengan prosedur yang adil dan tidak pandang bulu, sehingga mencerminkan komitmen pemerintah dalam menegakkan integritas, keadilan, dan profesionalisme dalam birokrasi. Dengan demikian, penerapan prinsip merit dalam pengelolaan kepegawaian dapat dijaga kelangsungannya, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, akuntabel, dan berorientasi pada kompetensi dan prestasi.

5. Peningkatan Literasi Publik

Masyarakat perlu diberikan pemahaman yang lebih luas dan mendalam mengenai pentingnya penerapan prinsip meritokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, karena hal ini merupakan salah satu fondasi utama untuk menciptakan birokrasi yang profesional, adil, dan bebas dari praktik-praktik nepotisme atau korupsi. Oleh karena itu, partisipasi aktif masyarakat dalam mengawasi dan mengawal proses seleksi serta promosi Aparatur Sipil Negara (ASN) harus terus didorong dan difasilitasi melalui berbagai saluran komunikasi, seperti media massa, lembaga swadaya masyarakat (LSM), serta forum-forum warga yang memungkinkan terjadinya dialog dan kontrol sosial yang konstruktif. Dari keseluruhan analisis mengenai peluang dan tantangan yang ada, dapat disimpulkan bahwa keduanya memiliki korelasi yang sangat erat dan saling memengaruhi satu sama lain. Jika langkah-langkah konkret diambil untuk memperkuat aspek hukum dan regulasi yang mengatur sistem merit, maka hal tersebut akan berkontribusi pada terwujudnya sistem merit yang lebih maksimal dan efektif, khususnya apabila diiringi dengan upaya transparansi yang konsisten dari pemerintah kepada masyarakat. Dengan terwujudnya transparansi yang baik, kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah pun akan meningkat secara signifikan, sehingga masyarakat dapat merasakan secara langsung dan nyata praktik demokrasi yang sesungguhnya, di mana pemerintahan berjalan secara terbuka, akuntabel, dan responsif terhadap aspirasi publik.

KESIMPULAN

Sistem merit merupakan kebijakan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang didasarkan pada prinsip kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, serta diterapkan secara adil dan bebas dari diskriminasi. Ketentuan ini secara tegas tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Dalam praktiknya, sistem merit berfokus pada kesesuaian antara kualifikasi dan proses seleksi pegawai, serta menekankan penempatan ASN yang tepat berdasarkan kompetensi. Sebagaimana dijelaskan oleh Moekijat (1991), sistem merit adalah suatu sistem kepegawaian yang menetapkan pengangkatan pegawai berdasarkan kemampuan atau kualifikasi yang dimiliki. Sistem merit juga menjadi bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia di lingkungan ASN. Sistem ini merujuk pada kebijakan dan praktik kepegawaian yang menekankan nilai-nilai objektivitas, keadilan, kompetensi, dan pencapaian kinerja, serta bebas dari intervensi politik maupun bentuk diskriminasi lainnya. Namun, dalam implementasinya, sistem merit di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan, antara lain penyalahgunaan jabatan, praktik nepotisme, dan tindakan kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN) dalam proses rekrutmen maupun promosi jabatan.

Penerapan sistem merit secara konsisten diyakini mampu memperbaiki mekanisme seleksi hingga pengambilan keputusan dalam birokrasi Aparatur Sipil Negara (ASN), sehingga menciptakan proses yang lebih adil, objektif, dan berbasis kompetensi. Berbagai studi menunjukkan bahwa sistem merit yang dijalankan dengan baik dapat meningkatkan efisiensi serta efektivitas birokrasi, sekaligus mengurangi praktik nepotisme dan korupsi yang sering menjadi kendala dalam tata kelola pemerintahan (World Bank, 2017). Komitmen menjadi elemen kunci dalam keberhasilan sistem ini, karena hanya dengan adanya komitmen yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan, baik dari pejabat pemerintah, aparat pengawas, maupun ASN itu sendiri, sistem merit dapat berjalan sesuai dengan tujuan utamanya, yaitu menciptakan birokrasi yang profesional, netral, dan berintegritas (OECD, 2020). Penerapan sistem merit yang optimal berpotensi meningkatkan kepercayaan publik terhadap birokrasi, terutama apabila keputusan yang diambil bersifat transparan dan partisipatif, sehingga masyarakat

merasa terlibat dan dapat memantau prosesnya secara langsung (UNDP, 2019).

Meskipun berbagai langkah perbaikan sistem merit dapat dijabarkan secara jelas dan komprehensif, tantangan utama tetap terletak pada tahap implementasi di lapangan. Keberagaman karakteristik individu yang terlibat dalam birokrasi, seperti latar belakang pendidikan, budaya kerja, dan motivasi, serta adanya kepentingan politik yang kadang mendominasi pengambilan keputusan, kerap kali menjadi hambatan signifikan yang menghambat penerapan prinsip merit secara konsisten (Perry & Wise, 1990). Namun demikian, apabila terdapat komitmen yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemerintah pusat, daerah, serta lembaga pengawas, hambatan-hambatan tersebut dapat diminimalkan sehingga pelaksanaan meritokrasi dalam ASN dapat berjalan lebih optimal dan berkelanjutan. Penguatan regulasi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi informasi menjadi faktor pendukung penting dalam menghadapi tantangan tersebut (KASN, 2023).

Dalam rangka memperkuat implementasi sistem merit, beberapa langkah strategis yang telah dijelaskan dalam sub bab sebelumnya perlu diimplementasikan. Pertama, penguatan peran Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sangat krusial sebagai lembaga pengawas utama. KASN perlu diperkuat baik dari sisi kelembagaan maupun fungsi agar mampu memastikan seluruh proses seleksi ASN berjalan sesuai dengan prinsip meritokrasi secara konsisten dan akuntabel. Kedua, peningkatan kapasitas sumber daya manusia menjadi hal yang tidak kalah penting. Pemerintah harus terus meningkatkan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN agar tercipta birokrat yang profesional, berintegritas, dan memiliki kemampuan yang memadai dalam melaksanakan tugasnya. Ketiga, pemanfaatan teknologi informasi harus dimaksimalkan melalui digitalisasi proses seleksi dan manajemen ASN. Penggunaan aplikasi dan sistem berbasis data ini diharapkan dapat mendorong transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas dalam pelaksanaan sistem merit, sekaligus meminimalisasi potensi manipulasi dan penyimpangan. Keempat, penegakan hukum dan etika harus dilakukan dengan tegas dan konsisten. Regulasi yang kuat beserta penerapan sanksi yang jelas terhadap pelanggaran prinsip merit diperlukan untuk menciptakan efek jera dan menjaga integritas sistem. Terakhir, peningkatan literasi publik menjadi bagian integral dari strategi ini. Edukasi dan sosialisasi kepada masyarakat mengenai pentingnya sistem merit diharapkan dapat meningkatkan partisipasi publik dalam mengawasi proses seleksi ASN serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi negara secara keseluruhan. Dengan sinergi langkah-langkah tersebut, pelaksanaan sistem merit di Indonesia dapat berjalan lebih optimal dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gomez, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV Andi Offset. Gusfahmi, A. (2023). Sosialisasi Sistem Merit dan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) Kepada ASN Jabatan Fungsional Analisis SDM Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Dianpasti*, 124-135.
- Harefa, B Et al. (2023). Penegakan Hukum Terhadap Anggota Aparatur Sipil Negara yang Melakukan Tindak Pidana Dalam Mewujudkan Good Governance. *Jurnal Prointegrita*, 12-23.
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). (2022). Implementasi Sistem Merit ASN. Jakarta: KASN.
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). (2023). Laporan tahunan pengawasan sistem merit. Jakarta: KASN.
- Lexi, J. Moeloeng. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Maysura, N. A. (2025). Peran Sistem Merit dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tantangan dan Solusi dalam Prespektif Hukum Administrasi Negara. *MENDAPO: Journal of Administration Law*, 85-105.
- McCourt, W. (2007). *The Merit System in The Public Service*. IDPM: University of Manchester.
- Moekijat. (1991). *Administrasi Kepegawaian Negara*. Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.
- Mulyanto, B. (2022). Evaluasi Kinerja ASN dalam Perspektif Meritokrasi dan Good Governance. *Jurnal Kinerja Pemerintahan*, 165-179.
- Permana, A. &. (2023). Implementasi Kebijakan dan Sistem Merit pada Seleksi Terbuka Bagi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Bangka Selatan. *Responsive*, 15.
- Prabowo, H. (2024). Optimalisasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Berbasis Merit di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 154-166.
- Prasodjo, E. (2014). Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 13-31.
- Prasojo, Eko. (2015). Birokrasi dan Pembangunan. Kompas: Jakarta terbit pada 20 Mei 2015
- Young, M. (1958). *The rise of the meritocracy*. London, England: Thames & Hudson
- Badan Kepegawaian Negara. *Buku Statistik ASN Juni 2022*. BKN: Jakarta
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). Public governance review: Enhancing meritocracy in the public sector. Paris: OECD Publishing.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Rahmawaty, F & Rahmaningsih, A. (2024). Problematika Penegakan Hukum Terhadap Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Siyasah: Jurnal Hukum Tata Negara*, 47-59.
- Stahl, O. (1971). *Public Personnel Administration, 6th Edition*. New York: Harper & Row.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2019). Promoting transparency and participation in public sector governance. New York: UNDP.
- World Bank. (2017). World development report 2017: Governance and the law. Washington, DC: World Bank Group.
- Zed, M. (2004). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.